

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**PUOLUSTUSVOIMIEN, POLIISIN JA PELASTUSTOIMEN
JOHTAMISKOULUTUS – YHTEISTYÖVIRANOMAISTEN YHTEINEN
NÄKEMYS JOHTAMISESTA?**

Diplomityö

kapteeni

Kimmo Ruotsalainen

Yleisesikuntaupseerikurssi 57

Maasotalinja

Heinäkuu 2015

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 57	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Kimmo Ruotsalainen	
Opinnäytetyön nimi PUOLUSTUSVOIMIEN, POLIISIN JA PELASTUSTOIMEN JOHTAMISKOULUTUS - YHTEISTYÖVIRANOMAISTEN YHTEINEN NÄKEMYS JOHTAMISESTA?	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Heinäkuu 2015	Tekstisivuja 74 Liitesivuja 6
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä diplomityö analysoi ja vertaa puolustusvoimien johtamiskäsitystä poliisin ja pelastustoimen johtamiskäsityksiin. Työ on johtamisen näkökulmasta tehty laadullinen tutkimus. Tutkimus on perustutkimus, jolla kuvataan keskeisten yhteistyöviranomaisten näkemyksiä johtamisesta sekä johtamisen koulutusta kullakin viranomaisalalla. Diplomityö on tehty puolustusvoimien kontekstissa, jota verrataan poliisitoimen ja pelastustoimen konteksteihin. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus asettaa verrattuja viranomaisia järjestykseen paremmuuden perusteella, vaan osoittaa eri alojen suhtautumista johtamiseen ja kuinka se opetuksen muodossa ilmenee.</p> <p>Puolustusvoimat on ollut vahva johtajakouluttaja Suomessa ja johtamisoppeja on välitetty myös muualle yhteiskuntaan erityisesti asevelvollisten johtajakoulutuksen kautta. Toimintaympäristön muutoksessa puolustusvoimat on mukauttanut käsitystä johtamisesta ja huomioinut entistä voimakkaammin toimintaympäristöjen erilaisuuden keskeisenä osana johtamista. Tämä tuo joustavuutta perinteisesti kankeana ja hierarkkisena pidetyn organisaation johtamiseen. Samalla se luo haasteita johtajien osaamiselle ja myös alaisten asennoitumiselle eri toimintaympäristöjen vaatimuksiin.</p> <p>Poliisitoimi ja pelastustoimi ovat kohdanneet historiansa aikana samankaltaiset haasteet kuin puolustusvoimatkin. Tämän hetkinen toimintaympäristö vaatii johtajilta entistä enemmän tilannetajua ja joustavuutta. Poliisin koulutusjärjestelmä tuottaa henkilöstöä esimiestehtäviin vasta ylemmän korkeakoulututkinnon jälkeen ja pelastustoimi ammattikorkeakoulututkinnon jälkeen. Tämä näkyy hieman alhaisempana määränä johtamiskoulutuksen määrässä verrattuna upseerin urallaan saamaan johtamiskoulutukseen. Upseerit valmistuvat esimies- ja johtajatehtäviin heti ensimmäisen koulutusasteen jälkeen.</p> <p>Opetuksellisten sisältöjen sekä johtamiskäsitystä muokkaavien teorioiden osalta ei viranomaisten välillä ole havaittavissa suuria eroja. Tämä osin selittyy sillä, että kaikilla tutkimukseen nyt valituilla viranomaisilla on kaksijakoinen toimintaympäristö. Toisaalta hallinto ja henkilöstöjohtaminen näyttelee merkittävää roolia päivittäisessä työssä, toisaalta nopea tilannejohtaminen vaatii erilaista kyvykkyyttä reagoida nopeasti muuttuvaan tilanteeseen.</p>	
<p>AVAINSANAT johtaminen, johtamiskoulutus, johtamisen teorialat,</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA METODOLOGISET VALINNAT	4
2.1 Aikaisempi tutkimus.....	4
2.2 Aiheen valinta ja tutkimuskysymys	6
2.3 Viitekehys.....	7
2.4 Käsittelytapa ja tutkimusasetelma	8
2.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi laadullisessa tutkimuksessa.....	9
2.6 Tapaustutkimus laadullisessa tutkimuksessa.....	10
2.7 Rajaukset	11
2.8 Aineisto	12
2.9 Keskeisimpien käsitteiden määrittely.....	12
3. JOHTAMISEN TEORIAT	15
3.1 Yleiset johtamisteoriat Suomessa.....	15
3.1.1. Tieteellinen liikkeenjohto	16
3.1.2. Ihmissuhdekoulukunta.....	17
3.1.3. Rakenneanalyttinen paradigma.....	18
3.1.4. Organisaatiokulttuuriteoriat.....	18
3.1.5. Innovaatioteoriat	19
3.2 Johtamisen teoriat puolustusvoimissa	20
3.2.1. Yleistä.....	20
3.2.2. Syväjohtaminen.....	22
3.2.3. Johtamisen nelikenttä.....	23
3.3 Johtamisen teoriat poliisitoimessa.....	27
3.4 Johtamisen teoriat palo- ja pelastusalalla	33
3.4.1. Henkilöstöjohtaminen	35
3.4.2. Tilannejohtaminen....	36
4. PUOLUSTUSVOIMIEN, POLIISIN JA PELASTUSTOIMEN JOHTAMISKOULUTUKSEN TOTEUTUS.....	41
4.1 Johtamiskoulutus upseerin koulutusohjelmassa.....	41
4.1.1. Upseerin toimintaympäristö työn ja johtamisen näkökulmasta.....	41
4.1.2. Upseerin koulutusohjelman yleiskuvaus	42
4.1.3. Sotatieteen kandidaatin (SK) tutkinto.....	43
4.1.4. Sotatieteen maisterin (SM) tutkinto.....	46
4.1.5. Yleisesikuntaupseerin tutkinto	49

4.2	Poliisitoimen johtamiskoulutus	52
4.2.1.	Poliisin toimintaympäristö työn ja organisaation näkökulmasta.....	52
4.2.2.	Poliisin koulutusjärjestelmä.....	54
4.2.3.	Poliisin ammattikorkeakoulututkinto (AMK).....	56
4.2.4.	Poliisin ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK).....	57
4.3	Pelastustoimen johtamiskoulutus	60
4.3.1.	Pelastustoimen toimintaympäristö.....	60
4.3.2.	Pelastustoimen koulutusjärjestelmä.....	61
4.3.3.	Pelastajan koulutusohjelma.....	62
4.3.4.	Alipäällystön koulutusohjelma.....	63
4.3.5.	Päällystön koulutusohjelma.....	65
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	70
5.1.	Lähestymistapa ja menetelmät.....	72
5.2.	Tutkimustulokset.....	73
5.3.	Luotettavuus.....	73
5.4.	Jatkotutkimus.....	74

LÄHTEET.....	75
---------------------	-----------

LIITTEET

1. JOHDANTO

”Parhaita johtajia kansa tuskin huomaa.

Seuraavaksi parhaita, kansa rakastaa ja ylistää.

Seuraavia kansa pelkää ja sitä seuraavia se vihaa ja halveksuu.

Parhaat johtajat puhuvat vähän, mutta ovat sanojensa mittaiset.

Kun parhaan johtajan työ on tehty, kansa sanoo: Ihmeellistä, me teimme sen itse!” (Laotse, 600-l. e.a.a.)¹

Kokonaisturvallisuuden mallilla varmistetaan kustannustehokkaasti yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaaminen. Julkisen sektorin supistuessa myös tulevaisuudessa, viranomaisten välinen yhteistyötarve tiivistyy ja kasvaa. Samoin pyritään karsimaan viranomaisten tarpeetonta päällekkäisten suorituskkyjen muodostamista.² Viranomaisyhteistyön yksi keskeisiä edellytyksiä on, että viranomaiset tuntevat hyvin toistensa toimintatavat, mahdollisuudet ja rajoitteet sekä kykenevät tarvittaessa toimimaan toisen viranomaisen johdossa tai johtamaan muiden viranomaisten toimintaa.

Huolimatta hierarkkisesta organisaatiosta, johtajan rooli organisaatiossa ja johtajuuden merkitys puolustusvoimissa on viime vuosikymmeninä ollut muutoksessa. Yhä enemmän johtaja joutuu huomioimaan omassa toiminnassaan laaja-alaisesti koko johdettavan organisaation ilmiöitä ja kehityssuuntauksia. Johtamiskulttuurin juuret ovat puolustusvoimissa peräisin vahvasti sotien ajalta, jolloin poikkeavat olosuhteet leimasivat kaikkea johtamista. Voitaneen sanoa, että yhteiskunnan sotatila oli tavallaan puolustusvoimille ominta toimintaympäristöä, jota varten viime kädessä koko organisaatio on perustettu. Puolustusvoimien johtajakoulutuksen perusperiaate on että johtajaksi ei ainoastaan synnytä, vaan johtajaksi kasvetaan. Lienee kuitenkin selvää, että osalla ihmisistä on parempi luontainen kyky johtaa ja paremmat edellytykset oman johtamistoiminnan aktiiviseen kehittämiseen kuin toisilla. Myös siviiliyhteiskunnassa johtamisen ja johtajuuden merkitys on korostunut viime vuosikymmeninä. Yritysten kasvanut kilpailu ja toimintaympäristön monipuolistuminen ovat asettaneet erityisesti liiketoiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön johtamiselle muuttuvassa ympäristössä entistä suurempia paineita. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa yritykset ovat entistä enemmän pakotettuja tarkastelemaan omia menetelmiään ja tehostamaan toimintaansa sekä kohtaamaan muutosjoh-

¹ Laotse, Tao te ching (2013)

² Virtanen (2013).

tamisen haasteet kaikilla toiminnan osa-alueilla kuten henkilöstön johtamisessa ja organisaation kehittämisessä.

Muutoksen tilassa ovat myös valtion eri viranomaisorganisaatiot. Vuonna 2012 alkanut Poliisin hallintorakenteen uudistus, PORA III, on määrä saada päätökseen kuluvana vuonna. Kiteytettynä uudistuksella pyritään turvaamaan nykyinen toimintakyky vähemmällä rahalla.³ Poliisin koulutusjärjestelmä on uudistettu vuonna 2014. Uudistuksella pyritään entistä paremmin vastaamaan työelämän asettamiin osaamisvaatimuksiin, tiivistämään ja tehostamaan koulutusta taloudellisten säästöjen saavuttamiseksi, osoittamaan entistä paremmin poliisikoulutuksen aseman ja poliisin työn merkitystä sekä saavuttamaan parempi vertailtavuus muuhun kansalliseen ammattikorkeakoulutukseen.⁴ Poliisin keskeiset lakisääteiset tehtävät ovat yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikoksia ennalta estävä toiminta. Poliisin kentällä tapahtuviin kenttä- eli turvallisuustehtäviin kuuluvat yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpito, rikosten tutkinta sekä liikenteen valvonta. Turvallisuustehtäviin kuuluvat lisäksi myös rikospaikkatutkinta, päihtyneiden kuljetus säilytysuojaan sekä virka-apu muille viranomaisille. Poliisin on tiedettävä toimenpiteidensä lainmukaisuudesta sekä osoitettava virassa ja sen ulkopuolella virka-aseman mukaista lainkuuliaista käyttäytymistä. Poliisin on myös pystyttävä toimimaan kurinalaisesti poliisin organisaatiossa johdon alaisuudessa. Poliisitoimialaa ohjaa ja valvoo sisäministeriö. Poliisihallitus johtaa ja ohjaa operatiivista poliisi-toimintaa sisäministeriön alaisuudessa. Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat poliisin valtakunnalliset yksiköt ja poliisilaitokset. Poliisihallitus vastaa myös poliisin yksiköiden tulosohtauksesta. Poliisin valtakunnallisia yksiköitä ovat Keskusrikospoliisi, Suojelupoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu. Paikallisia poliisilaitoksia on Suomessa 11 kappaletta, jotka ovat alueellisia poliisin hallintoyksiköitä.⁵

Myös pelastustoimen rakenneuudistus on käynnissä ja sen tavoitteena on saavuttaa 7,5 miljoonan vuosittainen säästö palvelutasoa heikentämättä vuoteen 2017 mennessä. Säästöjä haetaan esimerkiksi supistamalla pelastuslaitosten, ja sitä kautta myös tilannekeskusten, määrää aiemmasta 22 laitoksesta 11:sta. Tämän seurauksena yksittäisen tilannekeskuksen aluevastuu laajenee ja lisää työtehtäviä.⁶ Pelastusalan koulutusjärjestelmää ei ole viime vuosina muutettu. Koulutusjärjestelmän uudistamisen puolesta on voimakkaasti puhunut esimerkiksi Suomen Palomiesliitto, joka on esittänyt koulutusjärjestelmän muuttamista poliisin uudistuneen mallin

³ Paatero (2012)

⁴ Poliisiammattikorkeakoulu (2010), s.3-10

⁵ Ammattinetti (2015)

⁶ Sisäministeriö(2015)

mukaiseksi.⁷ Sisäministeriön pelastusosasto on vuonna 2014 laatinut selvityksiä pelastusalan henkilöstön koulutusjärjestelmän uudistamisesta, mutta päätöksiä uudistuksista ei ole toistaiseksi tehty. Pelastustoimen tehtävänä on onnettomuuksien ehkäisy, pelastustoiminta, varautuminen ja väestönsuojelu. Kunnat vastaavat yhteistoiminnassa pelastustoimesta valtioneuvoston määräämällä alueella. Pelastustoimen tehtävien hoitamista varten alueen pelastustoimella on pelastuslaitos. Alueen pelastustoimi voi käyttää pelastustoiminnassa apunaan myös vapaaehtoista palokuntaa, laitospalokuntaa, teollisuuspalokuntaa, sotilaspalokuntaa (*sopimuspalokunnat*) tai muuta pelastusallalla toimivaa yhteisöä.⁸

Puolustusvoimat ovat myös muutoksen tilassa johtuen vielä osin meneillään olevasta puolustusvoimauudistuksesta ja paineista laskea kustannuksia suorituskykyä vaarantamatta. Puolustusvoimauudistuksessa joukko-osastoja lakkautettiin, yhdistettiin ja rakenteita sopeutettiin vastaamaan pienentyvää palveluskelpoista ikäluokkaa, henkilöstöä vähennettiin ja keskitettiin sodan ajan suorituskyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin.⁹ Upseerien koulutusjärjestelmä on uudistunut vuonna 2006 vastaamaan Bolognan prosessin mukaista kaksiportaista tutkintorakennetta, jossa perusopinnot suoritetaan kandidaatti- ja maisteritutkinnoissa. Upseerin jatkokutkinto- ja täydennyskoulutusrakenne esiupseerikurssin ja yleisesikuntaupseerikurssin suorittamisesta uudistettiin vuonna 2014.¹⁰

Puolustusvoimien tehtävänä on Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen sekä osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan ja sotilastehtäviin muussa kansainvälisessä kriisinhallinnassa. Puolustusvoimat on hallinnollisesti puolustusministeriön alainen.¹¹ Pääesikunta johtaa ja ohjaa alaisiaan puolustushaaroja, joita ovat maavoimat, ilmavoimat ja merivoimat. Maavoimat vastaa valtakunnan maa-alueen puolustamisesta ilmavoimien ja merivoimien tukemana siten, että maan valtaaminen ja alueen hyväksikäyttö estetään kaikissa tilanteissa. Normaalioloissa toiminta muodostuu maanpuolustuksen suorituskyvyn suunnittelusta, rakentamisesta, ylläpidosta ja käytöstä. Merivoimat vastaa merialueen valvonnasta ja koskemattomuuden turvaamisesta, alueloukkausten torjunnasta sekä maan elintärkeiden meriyhteyksien ja meriliikenteen suojaamisesta. Ilmavoimat vastaa Suomen ilmatilan jatkuvasta valvonnasta ja vartioinnista. Ilmavoimien päätehtävä on hävittäjätorjunta. Puolustusvoimien uskottavalla valmiudella ja suorituskyvyllä pyritään osaltaan ennalta estämään Suomen joutuminen sotilaallisten toimien kohteeksi.¹²

⁷ Nikula (2013)

⁸ Pelastuslaki (2011)

⁹ Puolustusministeriö (2015)

¹⁰ Maanpuolustuskorkeakoulu (2014), Opinto-opas 2014, Yleinen osa

¹¹ Laki puolustusvoimista (2015)

¹² Puolustusvoimat (2015)

2. TUTKIMUSKYSYMYS JA METODOLOGISET VALINNAT

2.1 Aikaisempi tutkimus

Puolustusvoimissa, poliisitoimessa ja pelastustoimessa on tehty tutkimuksia oman alan johtamiskoulutukseen, johtajuuteen ja sen vaatimukseen liittyen alan eri työtehtävissä. Vertailevaa tutkimusta kyseisten viranomaisorganisaatioiden kesken ole kuitenkin tällä tasolla aiemmin tehty. Alla on mainittuna muutamia keskeisiä eri alojen johtamista ja johtamiskoulutusta tai esimiestyöskentelyä koskevia tutkimuksia, joita on käytetty myös lähdemateriaalina tätä tutkimusta tehdessä.

Vesa Muttilaisen ja Vesa Huotarin toimittamassa Poliisin toimintaympäristökatsauksessa vuodelta 2014, tarkastellaan poliisitoimen toimintaympäristöä hyvin kokonaisvaltaisesti. Katsaus koostuu eri kirjoittajien yli 30 artikkelista, jotka perustuvat tutkimus- ja tilastotietoon, muuhun lähdemateriaaliin ja asiantuntijatietoon. Katsaus ei keskity ainoastaan poliisitoimen johtamistoimintaan, mutta sitä käsitellään useassa artikkelissa osana poliisitoimen kokonaisuutta.¹³

Risto Honkonen ja Nora Stenvall ovat toimittaneet vuonna 2007 Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjoihin lukeutuvan teoksen: *Poliisin johtamista kehittämässä*. Kirja koostuu kymmenen kirjoittajan tieteellisestä artikkelista, jotka ovat kirjoitettu Poliisiammattikorkeakoulussa ja Tampereen yliopiston johtamistieteen laitoksella toteutettujen tutkimusten pohjalta.

Jussi Päivänsalo on tutkinut vuonna 2007 Helsingin yliopistossa pro gradu tutkimuksessaan Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallin soveltuvuutta poliisin kenttätöiminnan johtamiseen. Tutkimuksen lähdemateriaali on osin luokiteltu luottamukselliseksi operatiivisen kenttätöiminnan johtamisen yksityiskohtaisesta käsittelystä johtuen. Päivänsalon tutkimuksen keskeiset havainnot on kuitenkin esitetty tutkimukseni luvussa kolme, jossa käsitellään poliisitoimen johtamisen teorioita.¹⁴

Poliisiammattikorkeakoulussa vuonna 2001 julkaistussa tutkimuksessa Risto Honkonen on tutkinut koulutuksen vaikuttavuutta ja työssä oppimista komisarion tehtävien näkökulmasta.

¹³ Muttilainen & Huotari (2014)

¹⁴ Päivänsalo (2007)

Koulutus on kyseisen tutkimuksen ajankohdasta jo muuttunut, mutta kuvaa hyvin tällä hetkellä poliisin keskijohdossa toimivien henkilöiden saamaa koulutusta ja sen vaikuttavuutta.¹⁵

Juha Joutsenlahti on tutkinut vuonna 2001 Tampereen yliopiston julkaisemassa tutkimuksessa poliisin työmotivaatiota ja johtamista. Tutkimuksessaan Joutsenlahti on käyttänyt lähes 2000 poliisin (päällystö, alipäällystö, miehistö) vastauksia kysymyssarjoihin. Tämä antaa varsin kattavan otannan arvioitaessa poliisin johtamistoimintaa myös alaisten näkökulmasta. Tutkimusraportti tuo hyvin esille myös niin sanottua ”hiljaista tietoa” poliisin esimiestyöskentelystä ja alaisten suhtautumisesta esimiehiinsä. Tämä harvemmin tulee esille ainoastaan koulutuksesta kirjoitettua virallista materiaalia lukemalla.¹⁶

Pelastustoimen johtamistoimintaa on tutkinut Ville Mensala Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun pro gradu työssään vuonna 2013. Mensala tutki pelastuslaitosten johtamista vertailemalla neljän pelastuslaitoksen hallintoa ja johtamiskäytäntöjä. Tutkimus antaa hyvää pohjatietoa ja näkemystä pelastustoimen johtamistoimintaa ohjaavista teorioista, toimintaympäristöstä ja johtamisen tämän hetken tilasta. Mensala toimii nykyisin Helsingin pelastuslaitoksella palomestarina, joten hänen näkökulma pelastustoimen johtamistoiminnasta heijastelee myös viimeaikaisen palo- ja pelastusalan päällystökoulutuksen saaman henkilön näkemyksiä.¹⁷

Miika Hänninen on tutkinut palopäällystön koulutusohjelman opinnäytetyössään (2013) Savonia-ammattikorkeakoulussa palopäällystön koulutusohjelman soveltuvuutta pelastustoimen ulkopuolisiin turvallisuustehtäviin. Tutkimus käsittelee verrattain läpileikkaavasti yhteiskunnan eri toimialoja, joissa palopäällystön koulutusohjelman läpikäyneitä henkilöitä työskentelee eri tehtävissä. Valtaosa toimialoista käsittää kaupallisia tai kunnallisia toimialoja, mutta muista viranomaisista on tutkimuksessa mukana myös puolustusvoimat. Tutkimus ei kuitenkaan keskity johtamiseen vaan ammatillisten valmiuksien kokonaisuuteen.

Aaro Lampinen ja Toni Jurmu ovat palopäällystön koulutusohjelman opinnäytetyössään (2013) tutkineet päivystävän päällikön valmiuksia operatiivisen pelastustoiminnan johtajana. Tutkimus luo kuvauksen pelastusopiston johtajakoulutuksesta sekä pelastuslaitoksen päällikö-päivystäjän johtamisen toimintaympäristöstä.

¹⁵ Honkonen (2001)

¹⁶ Joutsenlahti (2001)

¹⁷ Mensala (2013)

Puolustusvoimissa johtamista, johtajuutta ja niiden opettamista on tutkittu melko runsaasti. Osin tähän lienee syynä se, että johtaminen on yksi erillinen oppiaine Maanpuolustuskorkeakoulun tutkintoon johtavissa opinnoissa. Myös viranomaisyhteistyöstä on tehty tutkimuksia, mutta koska oma tutkimukseni ei varsinaisesti kosketa viranomaistyötä, niiden käyttöarvo omaan tutkimukseeni on verrattain vähäinen.

Antti Hauvala on tutkinut omassa yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään (2011) käsitteitä eettisestä johtajuudesta ja johtamisesta puolustusvoimissa. Tutkimus käsittelee eettisen johtamisen kenttää puolustusvoimissa arvojen ja henkilöstöjohtamisen lähtökohdista rauhan ajan toimintaympäristössä.

Henriika Lindroos on tutkinut Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan pro gradu-tutkielmassaan (2012) upseeriutta professiona. Tutkimuksen kohteena on Maanpuolustuskorkeakoululla työskentelevien upseereiden ammatin eri tasot. Puolustusvoimien ulkopuolisena tutkimuksena se antaa virkistävän näkökulman upseerin ammattiin, toimintaympäristöön ja johtamiskulttuuriin.

2.2 Aiheen valinta ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen taustalla on Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen esittämä tutkimuksen aihealue vertailevasta tutkimuksesta puolustusvoimissa ja siviilissä annettavan johtamiskoulutuksen välillä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten tutkimukseen valittujen viranomaisten johtamisen opetus toteutetaan, mitkä ovat johtamiskoulutuksen taustalla vaikuttavat teoriat sekä millaisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sotilasopetuslaitosten ja muiden turvallisuusalan viranomais-ten antaman johtamiskoulutuksen välillä on löydettävissä. Tutkimuksessa on tarkoituksena myös tarkastella millaiset valmiudet johtamiskoulutus ja työssä oppiminen antavat operatiokeskuksen(vast.) johtamiseen eri viranomaisorganisaatioissa.

Pääkysymys:

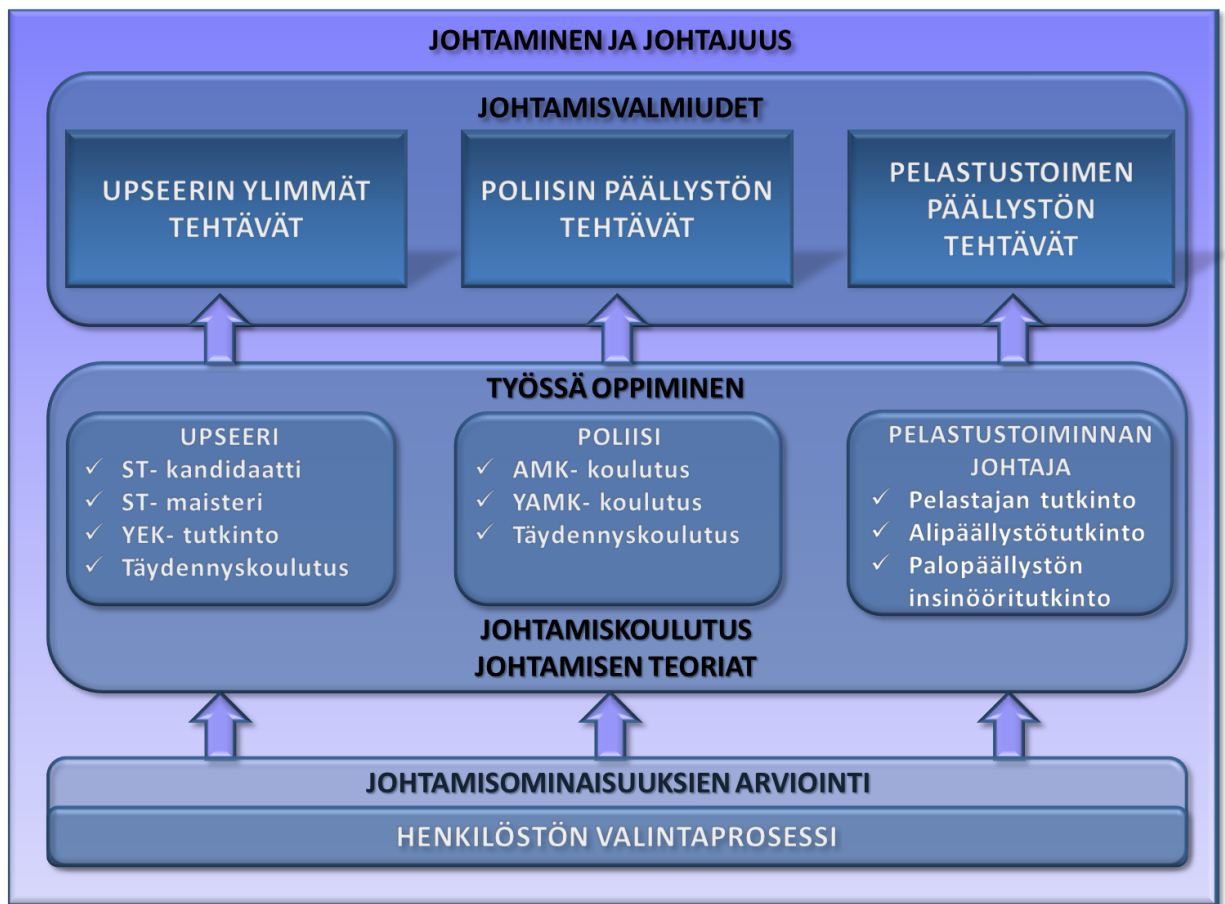
- Miten eri viranomaisorganisaatioiden johtamiskäsitys vastaa puolustusvoimien johtamiskäsitykseen?

Alakysymykset:

- Mitkä ovat johtamiskoulutukseen ja johtajuuteen vaikuttaneet teoriat eri viranomaisorganisaatioissa?
- Miten johtamista ja johtajuutta opetetaan tällä hetkellä eri viranomaisorganisaatioiden koulutuksessa?
- Mitä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä on eri viranomaisorganisaatioiden johtamisen opetuksessa?

2.3 Viitekehys

Tutkimuksen viitekehyksenä on kuvan 1 mukaisesti johtaminen ja johtajuus puolustusvoimien, poliisin ja pelastustoimen toimintaympäristössä. Viitekehys kuvaa kunkin viranomaisen koulutuspolun kohti tarkasteltavaa työtehtävää sekä tapaan käsitellä ja analysoida aineistoa.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

2.4 Käsittelytapa ja tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena (strategia), koska haluttiin saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa johtamisen opetuksen nykyrakenteesta sekä siihen vaikuttaneista tekijöistä ja teorioista. Tiedonhankinnan menetelminä käytettiin laadullista aineistoanalyysiä sekä vertailevaa tapaustutkimusta, jossa opetussuunnitelmia vertailemalla pyrittiin selvittämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä mahdollisuuksia soveltaa käytössä olevia menetelmiä eri organisaatioiden kesken. Tutkimuksen lähtökohta oli hypoteesiton, eli tutkimukseen ei asetettu esioletuksia johtamisen opetuksen määrästä, laadusta tai menetelmistä eri viranomaisten kesken.¹⁸ Tutkimuksen materiaalin keräämisessä käytettiin harkinnanvaraista otantaa kunkin alan opetuslaitosten materiaalista johtamisesta. Tutkimus on luonteeltaan perustutkimus, jossa lisätään ymmärrystä ja yleistä tietoa tutkittavasta asiasta ja pyritään ymmärtämään sitä kautta erilaisten muuttujien yhteyksiä, mutta välttämättä ei synnytä suoria sovelluskohteita. Perustutkimuksen vastaukset jäävät yleensä hyvin yleiselle tasolle.¹⁹

Tutkimukseen valittiin viranomaisorganisaatioista puolustusvoimat, poliisi sekä palo- ja pelastustoimi. Näiden alojen koulutusjärjestelmiä kyetään vertailemaan keskenään, koska kaikilla aloilla on selkeät laaditut opetussuunnitelmat, yksi koulutuksesta vastaava organisaatio ja kunkin alan tutkimukseen valittu työtehtävä vaatii tietyn tasoisen oman alansa koulutuksen. Kustakin viranomaisalasta on aiemmin tehty kattavasti tutkimusta johtamisesta, joten aiempia tutkimuksia kyetään hyödyntämään vertailtaessa eri viranomaisalojen johtamista. Tutkimukseen valittiin kultakin viranomaiselta työtehtävä, joita kyetään toiminnallisesti ja vaatimuksiltaan mahdollisimman hyvin vertailemaan keskenään.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kirjoitettiin auki aineistoanalyysin perusteella kunkin valitun viranomaisorganisaation koulutusjärjestelmät tavoitteineen ja toteutuksineen. Johtamisen teorit kuvattiin kunkin viranomaisen koulutusjärjestelmäosuudessa siten, mihin johtamisen teorioihin perustuu kunkin viranomaisen johtamiskoulutus. Vaiheessa kuvattiin ikään kuin polku, jota kautta tutkimukseen valittuihin viranomaistehtäviin voidaan kouluttautua ja tulla valituksi. Samoin kuvattiin kunkin viranomaistehtävän tehtävänkuva, toimintaympäristö ja tehtävän asettamat vaatimukset johtamiselle. Tämän osuuden kuvaamisessa käytettiin apuna myös kyseisten tehtävien hoitajille osoitettua kyselyä.

¹⁸ Eskola & Suoranta(2000), s. 19–20

¹⁹ Soininen (1995) s. 15–17

Tutkimuksen toisessa vaiheessa vertailtiin keskenään kuvattujen koulutusjärjestelmien eroja ja yhtäläisyyksiä sekä niiden syitä ja perusteita.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa laadittiin johtopäätökset eri johtamiskoulutuksen rakenteista ja sisällöistä sekä arvioitiin mahdollisia upseerikoulutuksen kehittämiseen soveltuvia kokonaisuuksia.

2.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi laadullisessa tutkimuksessa

Sisällönanalyysin keskeinen tarkoitus on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullinen sisällönanalyysi tulee erottaa sisällön erittelystä, sillä sisällönanalyysissä pyritään kuvaamaan aineistona olevien dokumenttien sisältöä kirjallisesti, kun sisällön erittelyllä tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analyysia.²⁰

Laadullista sisällönanalyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi on usein induktiivista, jossa yksityisestä havainnosta yleistetään, tällöin teoreettiset käsitteet luodaan itse aineistosta. Teorialähtöinen tutkimus on teorian muodostukseltaan aineistolähtöisen tutkimuksen vastakohta, jolloin yleisestä havainnosta johdetaan yksityiskohtainen johtopäätös. Teorialähtöisen analyysin keskeinen ajatus on, että aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisempaan tietoon perustuva käsitejärjestelmä tai teoria.²¹

Teoriaohjaava sisällönanalyysi on hyvin lähellä aineistolähtöistä sisällön analyysia ja niiden keskeinen ero onkin siinä kuinka empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä, käsitteet luodaan aineistosta ja teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ilmiöstä jo tiedettynä.²² Teoriaohjaavassa tutkimuksessa on havaittavissa teoriasidonnaisuus, mutta itse teoria ei ole tutkimusprosessissa niin ohjaavaa kuin teorialähtöisessä analyysissa. Aineiston hankinta on vapaampaa, eikä aineistoa hankita teorian ehdoilla. Aineiston analysointi lähtee liikkeelle aineistolähtöisenä, mutta teoria toimii apuvälineenä itse analyysin tekemisessä. Päättely ei ole puhtaasti induktiivista (yksittäisestä havainnosta yleistykseen), vaan ilmiön tarkastelussa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä (joukosta havaintoja todennäköisimpään selitykseen). Tulkinnessa on jopa mahdollisuus myös puhtaaseen fenomenologiaan.²³

²⁰ Burns & Grove (1997)

²¹ Miles & Huberman (1994),

²² Tuomi & Sarajärvi (2004) s. 93–117

²³ Gröhn & Jussila (1993) s. 11–13

Päädyin käyttämään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä tässä tutkimuksessa, koska mielestäni se soveltuu hyvin tämän kaltaisen tutkimuksen tekemiseen, jolloin aineiston hankinta saa olla vapaata. Tutkimukseni ei varsinaisesti tuottanut lähdeaineistoa kyselyjen tai haastattelujen muodossa, vaan materiaali koostui eri viranomaisaloilla tehtyyn aiempaan tutkimukseen ja tuotettuun materiaaliin. Tällöin lähdeaineisto voi olla erittäin kirjavaa ja sisällöltään sekä laadultaankin erittäin vaihtelevaa. Kykenen myös tutkimuksen edetessä tarvittaessa tarkentamaan päättelyn logiikkaa.

2.6 Tapaustutkimus laadullisessa tutkimuksessa

Tapaustutkimus, monografia (engl. case study) on yhden tapauksen tai yksilön kuvaamista. Menetelmää voi käyttää myös useamman rinnakkaisen tapauksen tai ilmiön tutkimiseen. Tapaus voi olla esimerkiksi ilmiö, käytäntö, systeemi, yksilö tai yhteisö (esimerkiksi tämän tutkimuksen viranomaisorganisaatiot). Tapaus voi olla joko yksittäinen (single case) tai monen peräkkäisen tai rinnakkaisen tapahtuman muodostama kokonaisuus (multiple case).²⁴ Tapaustutkimus voi olla luonteeltaan testaavaa, kuvailevaa tai teoriaa luovaa. Sen tiedonhankintamenetelminä voivat olla esimerkiksi kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistotutkimus.²⁵ Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen luonne on kuvailevaa, jolloin eri viranomaisorganisaatioiden johtamiskoulutusta, -menetelmiä, työnkuvaa ja toimintaympäristöä kuvaillaan, mutta ei varsinaisesti pyritä selittämään aukottomasti ilmiöiden välisiä yhteyksiä.²⁶ Tässä tutkimuksessa ei pyritä arvioimaan johtamisen –ja sen opetuksen näkökulmasta eri viranomaisten hyvyttä tai huonoutta, eikä asettamaan niitä paremmuusjärjestykseen. Case- tutkimuksen avulla pyritään selittämään ja kuvailemaan niiden välisiä eroja, yhtäläisyyksiä sekä arvioimaan käytettävyyttä eri alojen kesken.

Tutkimukseni luku neljä on selittävää tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen eli case-tarkasteluiden avulla kykenin kuvailemaan ja selittämään johtamisen eri osakokonaisuuksia eri viranomaisaloilla sekä niiden eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, joita kykenin huomioimaan tehdessäni johtopäätöksiä puolustusvoimien näkökulmasta.

²⁴ Järvinen & Järvinen (2004) 58 - 59

²⁵ Sama, s. 75

²⁶ Hirsjärvi ym. (2004) s. 125 - 126

2.7 Rajaukset

Käsittelen tutkimuksessa johtamisen opetusta puolustusvoimien, poliisin ja pelastustoimen näkökulmasta. Johtaminen ja sen opetus on erittäin laaja käsite, joka ei rajoitu ainoastaan tutkimuksessa käsiteltäviin viranomaisorganisaatioihin, vaan kattaa koko yhteiskunnan. Tässä tutkimuksessa painopisteessä on johtamisen näkökulma, joka ilmenee johtamisen teorioiden, trendien ja opetuksen sisältöjen muodossa. Tutkimuksen keskiössä ei ole pedagoginen näkökulma, jolloin kuvattaisiin yksityiskohtaisen tarkasti kuinka opetus on eri aloilla järjestetty ja millaisia opetusmenetelmiä käytetään eri johtamiskoulutuksen toteuttamisessa. Näitä kokonaisuuksia kuitenkin sivutaan luvussa neljä kuvattaessa kunkin viranomaisalan johtamiskoulutuksen toteutusta. Eri viranomaisalojen johtamiskoulutusta kuvatessani keskityn kuvaamaan koulutuspolun kunkin alan ylimpiin päällystötehtäviin. Tutkimuksessa en keskity tutkintojen ulkopuolisten täydennyskoulutuksen kurssien käsittelyyn, koska käytännöt niiden toteuttamisesta ovat eri viranomaisaloilla vaihtelevia. Myös osa kurssien koulutussisällöistä on vasta suunnitteilla koulutusuudistuksista johtuen.

Puolustusvoimien omaa johtamista on tutkittu aiemmin melko laajasti, joten tutkimuksessa pyritään löytämään uusia näkökulmia puolustusvoimien johtamisen opetukseen muiden organisaatioiden toteuttaman johtamisen opetuksen kautta. Puolustusvoimien toimintaympäristöä kuvatessani rajaan kansainväliset kriisinhallintaoperaatiot pois tutkimuksesta ja keskityn kuvaamaan kansallisen puolustuksen toimintaympäristön normaali- ja poikkeusoloissa. Vaikka tutkimukseen valitut organisaatiot ovat yhteistyöviranomaisia, ei tutkimuksessa varsinaisesti käsitellä viranomaisyhteistyötä. Viranomaisyhteistyön näkökulma tutkittavaan aiheeseen tekee kyseisten viranomaisten johtamisen vertailun kuitenkin mielekkääksi.

Johtamista käsitellään tutkimuksessa ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmasta ja organisaation näkökulmasta (management). Johtamisen järjestelmät rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Puolustusvoimien johtamiskoulutusta käsittelen maavoimien upseereille annettavan koulutuksen näkökulmasta. Maavoimien upseerit ovat suurin koulutettava puolustushaara ja he opiskelevat samat yhteiset opinnot kuin muutkin puolustushaarat, joten saan tutkimukseen kaikille yhteisesti opettavat johtamisen kokonaisuudet kuvattua. Meri- ja ilmavoimien upseereille annettava eriytyvä johtamiskoulutus ei kokonaisuuksina poikkea merkittävästi maavoimien vastaavista kuin ainoastaan yksityiskohtaisen sisältönsä osalta. Toisaalta on kuitenkin tunnis-

tettava erot ilmavoimien, maavoimien ja merivoimien organisaatiokulttuureissa, mikä osaltaan myös heijastuu johtamiseen.²⁷

2.8 Aineisto

Tutkimusta tehdessäni keskeisin tiedonhankintamenetelmä oli kirjallisuuden ja alan tutkimuksen analyysi. Kirjallisuus jakaantui sisällön osalta kolmeen osaan: kunkin viranomaisalan johtamisen teorioita käsittelevään, johtamisen toimintaympäristöä käsittelevään ja ihmisten johtamista käsittelevään.

Kirjallisuutta on kerätty useilta eri aloilta myös tämän luokittelun ulkopuolelta hyödyntäen internetiä ja erilaisia kirjastotietokantoja. Ulkomaiset lähteet ovat pääasiassa johtamisen teorioita ja johtamisen toimintaympäristöä koskevia. Ulkomaisten lähteiden joukossa on myös joitain lähteitä, jotka laajentavat näkemystä kyseisen viranomaisalan kansainvälisistä johtamisen trendeistä. Internetin käyttöä tieteellisen tutkimuksen lähteenä voi arvostella, mutta lähteiden valinnassa on käytetty harkintaa ja aineistossa on pitäyditty pääasiassa eri organisaatioiden virallisten verkkosivujen julkaisemaan materiaaliin tai internetin kautta löydettyihin tieteellisiin julkaisuihin. Useat tutkimuksen lähdemateriaalina toimineet julkaisut ovat koostuneet usean eri kirjoittajan tieteellisestä artikkelista, mikä mielestäni lisää primäärlähteiden määrää vaikka lähdeviittauksissa toistuisikin yksi teos.

2.9 Keskeisimpien käsitteiden määrittely

Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tässä johtamisen määrittelyssä korostuu tulosten aikaansaaminen ihmisten avulla ja kanssa – ei itse tehden. Johtaminen tapahtuu siis aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.²⁸ Tämä johtamisen määrittely on yleisesti hyväksytty ja sen alkuperä on yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin (1868–1933) ilmaisussa.

²⁷ Hokkanen (2011)

²⁸ Mary Parker Follet, ”The art of getting things done through people”

Johtaminen (management) määritellään Puolustusvoimien Johtajan käsikirjassa toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaation arjessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorian tarkoituksena on tarkastella johtamista sen toiminnan, tehtävien, tarkoituksen ja laajuuden näkökulmasta.²⁹

Johtajuus (leadership) määritellään eri lähteissä usealla eri tavalla, jotka poikkeavat hieman toisistaan. Pääosa määritelmistä perustuu kuitenkin ajatukselle, että johtaminen sisältää prosessin, jossa yksi henkilö pyrkii tarkoituksellisesti vaikuttamaan muihin ihmisiin opastamalla, organisoimalla sekä helpottamalla toimintoja ja ihmisten välisiä suhteita ryhmässä tai organisaatiossa.³⁰

Organisaatiorakenne (organisation structure) ei ainoastaan tarkoita yleisesti määritelmäksi ajateltua organisaatiokaaviota. Organisaatiorakenne sisältää myös tiedot organisaatiossa toistetuista toiminnoista ja organisaatioon kuuluvien ihmisten erilaisten asemien aikaansaamasta hierarkiasta. Organisaatiorakenteessa otetaan kantaa ihmisten väliseen työnjakoon, rooleihin ja määritellään eri toiminnot sekä niiden väliset suhteet. Organisaatiorakenteen tavoitteena on avustaa ihmisten ja ryhmien yhteistyötä niin, että työnjakoa saadaan erilaistettua tarpeeksi säilyttäen kuitenkin yhteistyö organisaation eri osien välillä.³¹

Organisaatiorakenteen määrittelee organisaation johto sen perusteella, millaisia päämääriä halutaan saavuttaa. Tärkeimpänä rakenteen tehtävänä voidaan nähdä mahdollistaa nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko. Myös suhde ympäristöön vaikuttaa rakenteen kehittymiseen: jos ympäristö on hitaasti muuttuva, voi organisaatio olla helposti hyvin jäykkä ja hierarkkinen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä siltä vaaditaan puolestaan joustavaa rakennetta.³² Organisaation rakenne voidaan nähdä myös siten, että millaisessa suhteessa ihmiset ja heidän työtehtävänsä ovat toisiinsa. Rakennetta kuvaa lopulta ehkä parhaiten se, kuinka monta tasoa organisaatiossa on, ja kuinka paljon yhdellä esimiehellä on alaisia.³³

Organisaatiokulttuurin (organisation culture) määritelmiä on lähes yhtä paljon kuin on määrittelijöitäkin, joten yhteistä ja yksimielistä määritelmää on mahdotonta löytää. Edgar Schein on esittänyt todennäköisesti tunnetuimman määritelmän:

²⁹ Johtajan käsikirja(JOKÄ) 2012,s.12

³⁰ Yukl, 1989, s.252; Yukl 2010, s.3

³¹ Juuti, 2006, s.207

³² Sama, s.208

³³ Kauhanen, 2006, s. 27

”Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on luonut tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tätä mallia ryhmä pitää perusteltuna ja siksi opettaa sitä uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”³⁴

Johtamisvalmiudet muodostuvat yksilön perintötekijöiden ja hänen ympäristönsä vuorovaikutuksen tuloksena. Johtamisvalmiuksia muokkaavat yksilön saama johtajakoulutus ja omat johtamiskokemukset. Johtamisvalmiuksien muokkautuminen tarkoittaa kasvamisen ja tietoisemmän kehittymisen aiheuttamia muutoksia yksilön tarpeissa, haluissa, arvoissa, asenteissa ja motivaatiossa. Johtamisvalmiudet ilmentävät johtajan persoonallisuuden kokonaisuutta.³⁵

Toimintaympäristö käsitteen määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan se riippuu tarkastelijasta ja tarkastelunäkökulmasta. Yleisenä käsitteenä organisaation toimintaympäristö on erittäin laaja ja moniulotteinen³⁶. Eri alat ymmärtävät toimintaympäristön eri tavoin ja alojen sisälläkin on osin erimielisyyksiä kuinka toimintaympäristö käsitteenä ymmärretään. Tekniikka esimerkiksi ymmärtää hyvin usein toimintaympäristön nimenomaan fyysisenä toimintaympäristönä: esimerkiksi lämpötilana, paineena tai jonakin muuna mitattavana suureena. Toimintaympäristö tässä tutkimuksessa tarkoittaa sitä fyysistä ja henkistä ympäristöä, jossa tutkimuksessa esiintyvät viranomaisorganisaatiot ja niiden henkilöstö toimii.

³⁴ Schein, E (1991), s.26

³⁵ Johtajan käsikirja 2012, s.23

³⁶ Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell ,2005, s.66

3. JOHTAMISEN TEORIAM

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen alakysymykseen: *Mitkä ovat johtamiskoulutukseen ja johtajuuteen vaikuttaneet teoriat eri viranomaisorganisaatioissa?*

3.1 Yleiset johtamisteoriat Suomessa

”Maailma on aivan toinen kuin vuosikymmeniä sitten, mutta johtamista ohjaavat sata vuotta sitten syntyneet perusajatukset. Ei ihme, että johtamisessa on ongelmia”

Näin on todennut strategisen johtamisen opettaja ja konsultti Gary Hamel Talouselämä-lehden artikkelissa 28.3.2008. Hänen mukaansa liikkeenjohdon perusopit syntyivät tilanteeseen, jossa väki siirtyi pelloilta ja vainioilta tehtaisiin. Johtajien ensimmäinen tehtävä oli opettaa luonnon kierron mukaan eläneet ihmiset tulemaan töihin aina samaan aikaan, noudattamaan samoja sääntöjä ja ohjeita, tekemään samaa asiaa yhä uudelleen ja yhä tehokkaammin.

”Tässä on ongelman ydin. Se, mikä toimi sata tai viisikymmentä vuotta sitten, ei toimi nopeasti muuttuvassa, vaikeasti ennakoitavassa, globaalisti riippuvaisessa maailmassa, jossa ihmiset haluavat elämältä ja työltä aivan eri asioita kuin esi-isät aikoinaan.”³⁷

Hannele Seeck käsittelee teoksessaan ”Johtamisopit Suomessa” (2008) kattavasti eri aikakausilla vallinneita oppeja, ilmiöitä ja paradigmoja, joihin Hamel edellä myös viittaa. Hän tuo hyvin esille paradigmojen syntyyn vaikuttaneita tekijöitä ja myös kuhunkin oppiin kohdistettua kritiikkiä, joka usein on ollut alkusysäys seuraavan vallitsevan tai rinnakkaisen paradigman syntyyn.

Tarkasteltaessa johtamisoppien kehittymistä, käytetään usein paradigman käsitettä. Yhdysvaltalainen tieteenfilosofi Thomas Kuhnin mukaan paradigma tarkoittaa yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä, joka on vallitsevassa asemassa. Kuhnin antamassa

³⁷ Hamel (2008)

merkityksessä paradigma on tieteen tai sen jonkin osa-alueen perusoletus, jota ei normaalisti aseteta kyseenalaiseksi.³⁸

3.1.1 Tieteellinen liikkeenjohto

Suomeen systematisoitujen liikkeenjohdon opeista ensimmäisinä saapui *tieteellinen liikkeenjohto*. Tieteellisen liikkeenjohto pohjautui Fredrick Winslow Taylorin (1856-1915) ajatuksiin työn rationalisoinnista tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Hän halusi määrittää ne periaatteet, säännöt ja menettelytavat, joista muodostui tieteellinen lähestymistapa tuotantoportaan liikkeenhoitoon. Tällä pyrittiin maksimoimaan tuottavuus ja vauraus hankkiutumalla eroon työpaikoilla pitkään käytössä olleista kokemuksen perustuvista, mutta usein hyvin epätarkoista säännöistä ja perustamalla kaiken tieteelliseen tietoon työstä. Taylorin mukaan tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet olivat seuraavat:

- tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset,
- Työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvat tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä satumanvaraisesti, sekä
- johto ja työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti

Näiden periaatteiden pohjalta erotettiin työn tekemisen suunnittelu ja itse työn tekeminen. Näin selkeytettiin johtajien (suunnittelu ja valvonta) ja työntekijöiden (toteutus) välistä tehtävänjakoa.³⁹ Taylorismin rantautumista Suomeen hidasti teollisuuden kapea rakenne ja puuttuva pääoma, jota olisi tarvittu rakenteen laajentamiseen. Vaikka Taylorin opit ja ajatukset ilmenivät Suomessa teoriatasolla jo 1910-luvulla, tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoita alettiin opettaa ja soveltaa laajamittaisesti Suomen teollisuudessa vasta toisen maailmansodan jälkeen.

Taylorismi tähtää hyvin voimakkaasti työn rationalisointiin ja tehokkuuteen ja sitä onkin arvosteltu epäinhimillistävien ja osaamista vähentävien vaikutustensa vuoksi. Tästä huolimatta taylorismista on nähtävissä monia periaatteita myös sen jälkeisissä johtamisopeissa.⁴⁰

³⁸ Seeck, (2008), s. 21-22

³⁹ Sama, s.53

⁴⁰ Sama, s. 98

3.1.2. Ihmissuhdekoulukunta

Vastapainona tieteelliselle liikkeenjohdolle muodostui 1920-luvulla Yhdysvalloissa läpimurtonsa tehnyt *ihmissuhdekoulukunnan* ajatteluperiaate. Ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloittelua pieniin osiin pyrkimällä laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Työyhteisöä rohkaistiin entistä enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Ihmissuhdekoulukunta halusi selvittää työpaikan ilmapiirin ja sosiaalisia suhteita esimerkiksi kyselyjen, haastattelujen, ryhmäkeskustelujen, työnohjauksen, roolileikkien ja psykodraaman avulla.⁴¹ Nämä keinot ovat tänäkin päivänä käytössä jalostuneina useissa työyhteisöissä työilmapiirin ja sitä kautta työskentelymotivaation ja tuottavuuden parantamiseksi. Ihmissuhdekoulukunta näkee johtajan tehtävänä tasapainottaa työntekijöiden suhteita ja koko työyhteisöä sekä lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä työpaikalla. Yhteistä ihmissuhdekoulukunnalle ja tieteelliselle liikkeenjohdolle olivat tavoitteet lisätä tuottavuutta, parantaa yhteistyötä työpaikalla sekä oikeuttaa johtajan auktoriteetti.⁴²

Suomessa sotien jälkeen taylorismi nousi voimakkaasti esille kun jälleenrakentamisen ja sotakorvausten maksamisen vuoksi koettiin teollisuudessa tarve rationalisoida ja pyrkiä suurempaan tehokkuuteen. Tuolloin 1940-luvulla ihmissuhdekoulukunnan opit jäivät tayloristisen tehokkuusajattelun jalkoihin. Tayloristisesta ajattelutavasta huolimatta jo 1920-luvulta lähtien on nähtävissä Suomalaisissa tuotantolaitoksissa kritisointia työtehtävien yksinkertaistamista, voimakasta työnjakoa sekä yleisesti tekniikan haittavaikutuksia kohtaan. Tämä taylorismia ja ihmissuhteiden laiminlyöntiä kohtaan kohdistettu kritiikki kumpuaa nimenomaan ihmissuhdekoulukunnan opeista. Samoin työpsykologian institutionalisoituminen ja henkilöstöhallinnon vakiintuminen nähdään ihmissuhdekoulukunnan vaikutteiksi suomalaisen työelämän suuntauksissa.⁴³ Henkilöstöhallinnossa yleisesti voidaan nähdä ihmissuhdekoulukunnan oppien vaikutusta. 1950-luvulla henkilöstöpolitiikka teollisuudessa alkoi muuttua tayloristisesta enemmän ihmissuhdekoulukunnan suuntaan. Elinkeinorakenteen muutos, jossa palveluamattien määrä merkittävästi lisääntyi, loi tilauksen 1960-luvulla uudentyläiselle, psykologisia tekijöitä painottavalle tavalle johtaa.

⁴¹ Guillen (1994),s. 12-13; Abrahamson (1997),s. 498; Wren (2005),s. 323-327

⁴² Seeck (2008), s. 103

⁴³ Seeck (2008),s.130-131; Tiuhonen (1992),s. 67-69; Etäpelto (1979), s. 4-14

3.1.3. Rakenneanalyttinen paradigma

Rakenneanalyttinen paradigma muodostui 1950- luvulla ratkaisemaan organisaatioiden koon kasvun mukanaan tuomia ongelmia. Merkittävämpänä poikkeuksena edellisiin paradigmoihin rakenneanalyttinen paradigma toi uudeksi johtamisopin muuttujaksi mukaan toimintaympäristön. Aiemmissa johtamisopeissa toimintaympäristöä ei oltu huomioitu lainkaan, vaan niissä organisaatiot oli ymmärretty suljettuina järjestelminä. Ranskalainen Jules Henry Fayol oli ensimmäinen, joka nosti esille tarpeen erillisestä johtamistieteestä ja –teoriasta. Hän näki, että johtamistaidot olivat keskeinen tekijä yrityksen menestymisessä ja erotti johtamisen omaksi osa-alueekseen. Fayolin ajatuksiin perustuu edelleen käytetty johtajan työn jako viiteen osaan:

- suunnittelu, määrittää organisaation tavoitteet
- organisointi, luodaan toimivallan ja vastuun linjat
- koordinointi, annetaan organisaation toiminnan käynnistävät käskyt
- ohjaus, päätetään työjärjestyksestä
- valvonta, jatkuva työn tarkkailu ja ohjaus⁴⁴

3.1.4. Organisaatiokulttuuriteoriat

1970- ja 1980-lukujen taitteessa, palvelusektorin edelleen laajentuessa ja kansainvälisen kilpailun kiristytessä *organisaatiokulttuuriteoriat* nousivat uudeksi johtamisparadigmaksi. Näillä uusilla teorioilla pyrittiin työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen sitouttamalla työntekijät organisaatioon.⁴⁵ Työntekijän lojaaliutta työpaikkaa kohtaan ei voitu pitää enää itsestäänselvyytenä, vaan ammatillisesti koulutettujen työntekijöiden määrä lisääntyi ja heidän identiteettinsä oli sidoksissa enemmänkin ammattiryhmään kuin tiettyyn organisaatioon.⁴⁶

Vertailevassa johtamistutkimuksessa kulttuuri voidaan nähdä riippumattomana taustamuuttujana tai selittävänä muuttujana. Siinä tutkitaan eri organisaatorakenteiden tai asenteiden ja toimintatapojen eroja johtamiskäytännöissä eri maissa. Kansalliset kulttuurit ovat tällöin toimintaa selittäviä muuttujia.⁴⁷

⁴⁴ Fayol (1918/1990), s. 17

⁴⁵ Johtajan käsikirja 2012, s. 14

⁴⁶ Alvesson (1990), s.32, 43-44; Barley & Kunda (1992), s.380-382.

⁴⁷ Seeck (2008), s. 210.

Yritysten kulttuurien tutkimus puolestaan näkee kulttuurin organisaation sisäisenä muuttujana. Tällöin organisaatiot itsessään nähdään kulttuuria tuottavina kokonaisuuksina.⁴⁸ Organisaation toiminta nähdään olevan sidoksissa monien ulkoisten ja sisäisten muuttujien muodostamaan kokonaisuuteen, joten tilannesidonnaisuutta korostetaan. Muuttujia ovat esimerkiksi organisaation koko ja rakenne.⁴⁹ Organisaatiokulttuurin rakennuspalikat muodostuvat usein organisaation ympäristöstä ja näin ollen organisaatiossa kerrotut tarinat voidaan nähdä kuvauksina siitä, millaisena maailma nähdään organisaation sisältä, sekä lausuntoina siitä miten organisaatio suhtautuu maailmaan.⁵⁰ On myös huomattava, että yritysten sisällä voi olla useampia ala- ja jopa vastakulttuureita, jolloin yrityksen kulttuuria tutkittaessa ei voida tarkastella ainoastaan yhtä kulttuuria.⁵¹ Catherine Caseyn tutkimuksen mukaan ”perhettä” jäljittelevä organisaatiokulttuuri voi aiheuttaa organisaation työntekijöille ristiriitaisia tunteita, koska organisaatioperhe ei perustu oikeisiin tunnesiteisiin.⁵² Tämän kaltaisia ”perhettä” jäljitteleviä organisaatiokulttuurin piirteitä on löydettävissä myös tutkimuksen viranomaisorganisaatioista. Tätä ilmentää esimerkiksi kadettien keskuudessa hyvin usein ilmenevä termi- kadettiveli tai –sisko. Tämän tutkimuksen kannalta organisaatiokulttuureilla on suuri merkitys. Eri viranomaisorganisaatioiden kulttuurilliset tekijät vaikuttavat virallisen rakenteen takana, eivätkä välttämättä näin ollen näy aina organisaatiosta ulospäin.

3.1.5. Innovaatioteoriat

Hannele Seeck näkee innovaatioteoriat nykyään vallitsevana paradigmana. Hän näkee 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun ratkaisevana läpimurtokautena innovaatioteorioille. Innovaatioteorioissa perusajatuksena on, että ratkaisuja haetaan jatkuvasti elävän tilanteen ja kontekstin mukaan. Innovaatioteorioiden lähtökohtana on se, että työntekijät haluavat kehittää itseään pitääkseen itseään hyvässä työmarkkinakunnossa.⁵³

Innovaatioparadigmaa voidaan kuvailla sanoilla ainutlaatuisuus ja uutuus, muutos ja joustavuus sekä luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus. Innovaatioteorioissa korostetaan uudenlaisia ajattelua, toimintaa ja toimintatapoja. Innovatiivisuutta pyritään edistämään muun muassa

⁴⁸ Deal & Kennedy 1982, s. 104, Peters & Waterman 1982, s. 20.

⁴⁹ Woodward 1965

⁵⁰ Martin ym. (1983), s. 449, Pedersen & Doppin (2006), s. 901.

⁵¹ Smircich (1983, s. 346, Seeck (2008), s. 219.

⁵² Catherine Casey (1999), s. 169-170, Seeck (2008), s. 219.

⁵³ Seeck (2008), s. 243

aivoriihillä, roolipeleillä, shokkikokemuksilla, uusilla työympäristöillä ja vierailuilla uusiin ympäristöihin⁵⁴ Innovaatiot liitetään yleisesti erityisesti tuotekehitystyöhön.⁵⁵

Innovaatioteoriat korostavat yhteistyötä ja luottamusta⁵⁶, jotka ovat ominaisia normatiivisille opeille. Seeck näkee innovaatiot kuitenkin enemmän rationaalisena kuin normatiivisena oppina. Luovuus on keskeistä innovaatioille ja innovatiivisuudelle, mutta käsitteet eivät ole synonyymejä, vaikka usein näin luullaan.⁵⁷ Innovaatio on kyseessä vasta silloin, kun luovasta ideasta saavutetaan taloudellista hyötyä⁵⁸.

Suomeen innovaatioteoriat jalkautuivat 1990- luvulla ja 2000-luvulla. Ensimmäisen kerran Seeck näkee niistä kuitenkin viitteitä jo 1960- luvulla.⁵⁹ Anu Kantolan mukaan innovaatiot kohosivat poliittiseksi termiksi 1980-luvulla. Kantola näkee selkeän yhteyden kansallisen kilpailukyvyn rakentamisen ja innovatiivisuuden välillä. 1980-luvulla kilpailukyky nousi politiikan ydinkäsitteeksi, innovaatioista tuli ikään kuin kansallinen tehtävä ja valtiosta tuli yhtenäinen kilpailuvaltio.⁶⁰

3.2 Johtamisen teoriat puolustusvoimissa

3.2.1. Yleistä

Puolustusvoimia pidetään suomalaisen johtamisen koulutuksen uranuurtajana ja merkittävänä suomalaisen miesväestön johtajakouluttajana, erityisesti asevelvollisten reservin upseerien ja aliupseerien volyymin vuoksi.⁶¹

Suomalaisen sotilasjohtamisen teoriat ja vuosikymmeniset käytännöt pohjautuvat hyvin vahvasti suomalaiseen sotahistoriaan. 1930- luvun lopulla Talvisodan alkaessa Suomessa oli sekä tsaarinaikaisen venäjän armeijan että saksan armeijan kouluttamia upseereita ja aliupseereita johtotehtävissä, joten teoriat ja käytänteet olivat vielä vaihtelevia. Talvisodan alussa maavoimien kymmenestä divisioonasta kaikkien komentajat olivat saksassa jääkärikoulutuksen saaneita, samoin kuin kaikkien kuuden muunkin sotatoimiyhtymän komentajat. Myös lähes

⁵⁴ Thrift (2006)

⁵⁵ Ilmakunnas, Kiander, Parkkinen, Romppainen (2000)

⁵⁶ vrt West (2002) ja Clegg ym (2002)

⁵⁷ Seeck (2008), s.243-247

⁵⁸ Schumpeter (1934) 1942/1975, 82 - 85

⁵⁹ Seeck (2008) s. 262 - 267

⁶⁰ Kantola (2006) s. 170

⁶¹ Johtajan käsikirja 2012, s.16

kaikki rykmentikomentajat olivat saaneet jääkärikoulutuksen.⁶² Näin ollen voidaan sanoa, että jääkärikoulutuksen mukanaan tuoma johtamiskulttuuri ja Saksassa hankittu johtamisoppi ja –kokemukset toimivat vahvana perustana suomalaiselle sotilasjohtamiselle toisen maailmansodan aikaan.

1870-luvulla Saksan sotaväessä voimistui Preussin yleisesikunnan päällikön, sotamarsalkka Helmut von Moltken, synnyttämä ”thinking obedience” periaate, joka uudisti saksalaista perinteistä hyvin tiukkaa kurikäsitettä. Tämän uuden periaatteen mukaisesti kurilla ei enää ymmärretty pelkästään käskyjen täsmällistä noudattamista, vaan toimimista käskynantajan aikomusten mukaisesti. (Bungay, ”The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy”, s. 25.). Moltken mukaan, nopeasti muuttuvat tilanteet sodassa eivät mahdollistaisi ylempien johtoportaiden jatkuvien täydentävien käskyjen antamista, joten hän painotti alaisten komentajien oma-aloitteisuutta avautuvien mahdollisuuksien hyväksi käyttämiseksi. Alaisten komentajien toiminnanvapaus oli Moltken mukaan perusteltua juuri sodan luonteesta johtuen, koska mikään operaatiosuunnitelma ei hänen mukaansa selviä ensimmäisestä yhteydenotosta vihollisen pääjoukkojen kanssa. (Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. ix.). Moltke ratkaisi tämän oma-aloitteisuuteen tähtäävän johtamishaasteen johtamalla direktiivien kautta. Direktiiveillä ei annettu aikaan ja paikkaan sidottuja tarkkoja tehtäviä, vaan osoitettiin alaiselle komentajalle tavoitteita seuraavan askeleen suuntaamiseksi. (Hughes, ”Moltke on the art of war”, s. 230.) Tuon aikaisten direktiivien lähin vastine nykypäivänä lienee operaation toiminta-ajatus. Nykyisten suunnitteluperusteiden mukaisesti toiminta-ajatus on selvä, lyhyt kuvaus ajallisesti järjestetyistä toimenpiteistä, joilla komentaja on päättänyt toteuttaa saamansa tehtävän. Toiminta-ajatus sisältää operaation vaiheistuksen alku- ja päätepisteineen sekä alajohtoportaiden päätehtävät.⁶³

Moltke peräänkuulutti jo entisestään jokaisen sotilaan aktiivisuuden merkitystä taisteluiden voittamiseksi. Hän jopa mainitsi väärän toiminnan olevan parempi vaihtoehto, kuin odottamisen ja passiivisuuden siten, että ei toimita lainkaan tai toimitaan liian myöhässä. Näin sanoen Moltke salli myös alaisten tekemät virheet, koska väärästä ratkaisusta rankaiseminen olisi luonnollisesti vähentänyt alaisten oma-aloitteisuuden muodostumista.

Tämä edellä mainittu Moltken ajattelutapa oli jatkossa pohjana synnytetessä tehtävätaktiikan käsitettä. Ensimmäisen määrittelyn tehtävätaktiikalle antoi vuonna 1906 majuri Otto von Moser, jolloin hän kirjoitelmassaan painotti tehtävätaktiikan merkitystä itsenäisen

⁶²Jääkäripataljoona 27:n perinneyhdistys (2015)

⁶³YHTSUPE 2015, B-osa, Liite A

toiminnan sekä kontrollin yhteen saattavana tekijänä.⁶⁴

Näiden edellä mainittujen keskeisten periaatteiden mukaisesti koulutettiin myös saksassa sotilaskoulutuksensa saaneet suomalaiset sotilaat, joista suuri osa oli merkittävässä johto, päällikkö ja komentajatehtävissä Talvi- Jatko- ja Lapin sodissa. Suomalaisen sotilaan ja sotilasjohtamisen yhtenä merkittävänä hyveenä on kautta historian totuttu pitämään oma-aloitteista, aktiivista ja ongelmanratkaisukykyistä toimintaa. Tätä voitaneen pitää osin saksassa sotilaskoulutuksensa saaneiden jääkärien yhtenä aikaansaannoksena ja merkittävänä perintönä suomalaisen sotilasjohtamisen kulttuuriin.

Tehtävätaktiikkaa pidetään nykyisellään keskeisenä osana suomalaista sotilasjohtamista. Johtajan käsikirjan antaman määritelmän mukaisesti tehtävätaktiikassa johtajan saama tehtävä voi pelkistetyimmillään sisältää ainoastaan toiminnan päämäärän eli sen, mitä johtajan on joukollaan saatava aikaiseksi. Johtaja itse määrittää, miten hän toteuttaa tehtävän, sopeuttaen toimintansa kuitenkin ylemmän johtoportaan taisteluajatuksen ja päämäärän mukaiseksi.⁶⁵ Tämä määritelmä mukailee hyvin jo aiemmin kuvattua von Moltken luomaa ajatusta tehtävätaktiikasta ja voidaan näin sanoa, että nykymuotoinen suomalainen sotilasjohtaminen pohjautuu vahvasti saksalaiseen maailmansotien aikana hioutuneeseen tehtävätaktiseen ajatteluun.

3.2.2. Syväjohtaminen

1990- luvulla puolustusvoimissa määritettiin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisen painopistealueeksi ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisen malliksi muodostui Transformational Leadership –teoriaan nojaava syväjohtaminen. Vesa Nissisen mukaan kyseisen uusitun johtajakoulutuksen taustalla on maailman laajuisesti merkittävä tutkimussuuntaus, josta voidaan käyttää nimeä johtamisen uusi paradigma.⁶⁶ Syväjohtaminen pohjautuu transformaalisuuteen, mihin syväjohtaminen lisää kaksi merkittävää ulottuvuutta: syväoppimisen ja suomalaisen kulttuurin erityispiirteet. Eli syväjohtamisessa tunnustetaan pysyvä epätäydellisyys ja tarve elämän mittaiselle oppimiselle johtajana kehittyemisessä. Syväjohtamisen käsitelmäärittely voidaan tehdä seuraavan yhtälön avulla: *syväoppiminen + ihmisten johtaminen = syväjohtaminen*.⁶⁷

⁶⁴ Bungay, s. 25.

⁶⁵ Johtajan käsikirja 2012, s.95-96

⁶⁶ Sama, s. 16

⁶⁷ Sama, s. 17



Kuva 2. Syväjohtamisen kulmakivet.⁶⁸

3.2.3. Johtamisen nelikenttä

Syväjohtamisen malli antaa toimivan viitekehityksen ihmisten johtamiseen, mutta johtajan ja esimiehen asema ja rooli työyhteisössä tuo ihmisten lisäksi mukanaan myös muita olennaisia tuloksellisen johtamisen elementtejä. Aki-Mauri Huhtisen tekemän jaottelun mukaisesti johtamisen osa-alueet luokitellaan puolustusvoimien Johtajan käsikirjassa neljään kenttään: johtaminen (management), johtajuus (leadership), organisaatorakenne (organisation structure) ja organisaatiokulttuuri (organisation culture). Kyseisen nelikentän osa-alueet nähdään keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa sekä pysyvinä osa-alueina. Erilaiset johtamisen trendit, mallit ja ilmiöt voivat esiintyä ja poistua aikojen saatossa kyseisessä nelikentässä osa-alueiden säilyessä ennallaan.⁶⁹ Edellisen mallin mukaisesti syväjohtamisen teoriat keskittyvät nimenomaan johtamisen (leadership) osa-alueeseen. Huhtisen teoria on laaja-alaisempi, jossa ihmisten johtamista käsitellään ainoastaan yhtenä tekijänä kokonaisuudessa, joten sen merkitys on myös laajempi johtamista tarkasteltaessa.

Organisaatio voidaan nähdä tarkoitushakuisena sosiaalisena yksikkönä, joka on olemassa jos yksittäisellä tai useammalla henkilöllä on halu muodostaa organisaatio ja organisaatiossa on ihmisiä. Organisaation avulla ihmiset pääsevät paremmin haluttuihin organisaation asettamiin päämääriin. Heillä voi olla myös omia päämääriä, jotka he pyrkivät saavuttamaan organisaation kautta. Henkilöillä, jotka toimivat organisaatiossa, tulee olla kyky ja halu keskinäiseen vuorovaikutukseen organisaation päämäärien asettamiseksi sekä saavuttamiseksi.⁷⁰

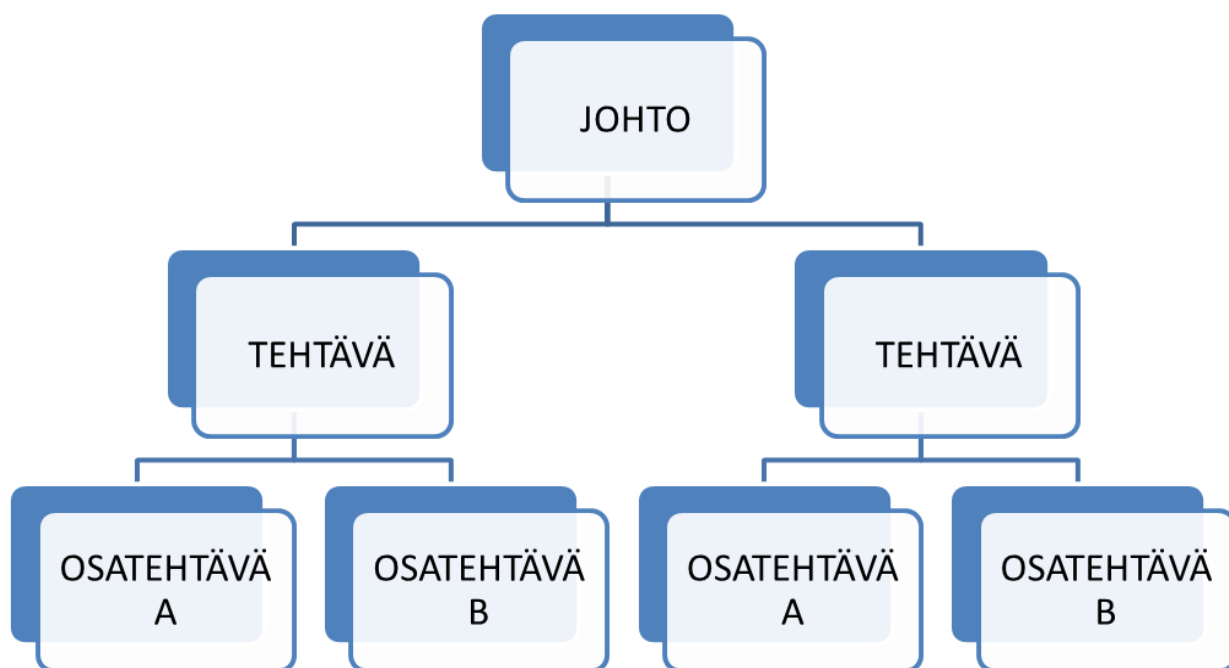
⁶⁸ DeepLead (2015)

⁶⁹ Johtajan käsikirja 2012, s. 21

⁷⁰ Seeck (2008), s. 19

Organisaatorakenne on muodollinen kuvaus organisaatiosta ja näitä rakenteita luodaan organisaation tavoitteeseen pääsemiseksi.. Organisaatorakenteiden tarkoituksena on selventää toimintoja, prosesseja ja niiden välisiä suhteita, kuten esimerkiksi johtosuhteita.⁷¹ Organisaatorakenteita on useita erilaisia, esimerkiksi linjaorganisaatio ja matriisiorganisaatio.

Linjaorganisaatiota pidetään perinteisesti organisaation perusmallina. Organisaatiomalli on yksinkertainen ja sille on ominaista selkeä työnjako sekä hierarkkinen toiminta. Päätös- ja käskytyksvalta on keskitetty organisaation ylimpään johtoon. Jokaisella työntekijällä on kullakin vain yksi esimies, jolle tämä vastaa toiminnastaan. Valta- ja vastuusuhteet voidaan näin ollen helposti rajata tässä organisaatiomallissa. Tiedonkulku on linjaorganisaatiossa selkeästi ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Linjaorganisaatiota on kritisoitu laajasti. Organisaatiomalli on jäykkä ja hierarkkinen ja se perustuu vanhanaikaiseen johtamisajatteluun alaisten käskyttämisestä. Linjaorganisaatiomallia esiintyy pienissä organisaatioissa, mutta usein muunneltuina tilanteiden ja edellytysten mukaan.⁷²



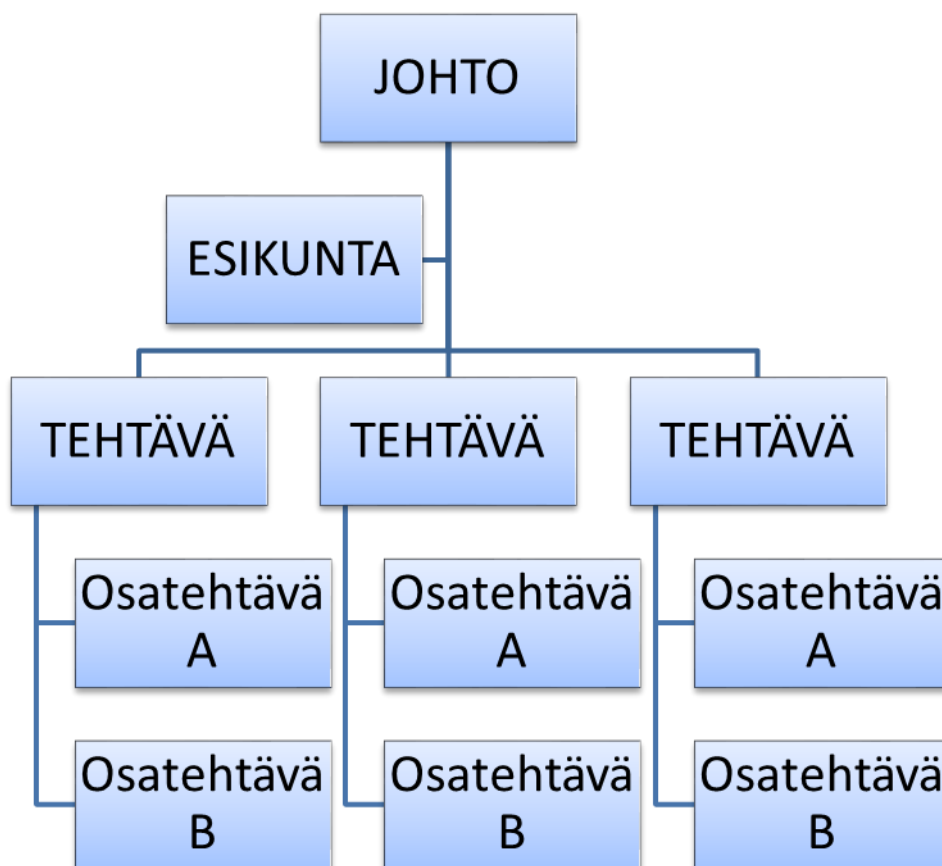
Kuva3. Esimerkki linjaorganisaatiosta.⁷³

⁷¹ Kiuru J, 2009, s 15

⁷² Rissanen ym. 1996, 24.

⁷³ Sama.

Linja-esikuntaorganisaatio on kehitetty malli linjaorganisaatiosta. Organisaatiomallissa linjoja on vahvistettu esikuntaelimillä. Esikunnat tukevat johtajaa asiantuntijaneuvoilla, ohjeilla, palveluilla, esimerkiksi suunnittelulla. Päätösvalta pysyy linja-esikunta organisaatiomallissa johdolla, joten esikunnille ei ole suotu päätösvaltaa tai oikeutta antaa määräyksiä. Käytännössä esikuntien asiantuntijaneuvot ja suositukset koetaan usein käskynomaisiksi. Ristiriitatilanteita saattaa myös syntyä linjatyöntekijöiden ja esikuntien välille. Linjan työntekijät omaavat usein vuosien käytännön kokemuksen työstä kun taas esikuntaan valitaan usein nuoria ja korkeasti koulutettuja henkilöitä. Asetelma saattaa kyseenalaistaa auktoriteetti- sekä asiantuntijuusasemia työntekijöiden keskuudessa.⁷⁴ Sotilasorganisaatiot on hyvin usein muodostettu linja-esikuntaorganisaatorakenteen mukaisesti.



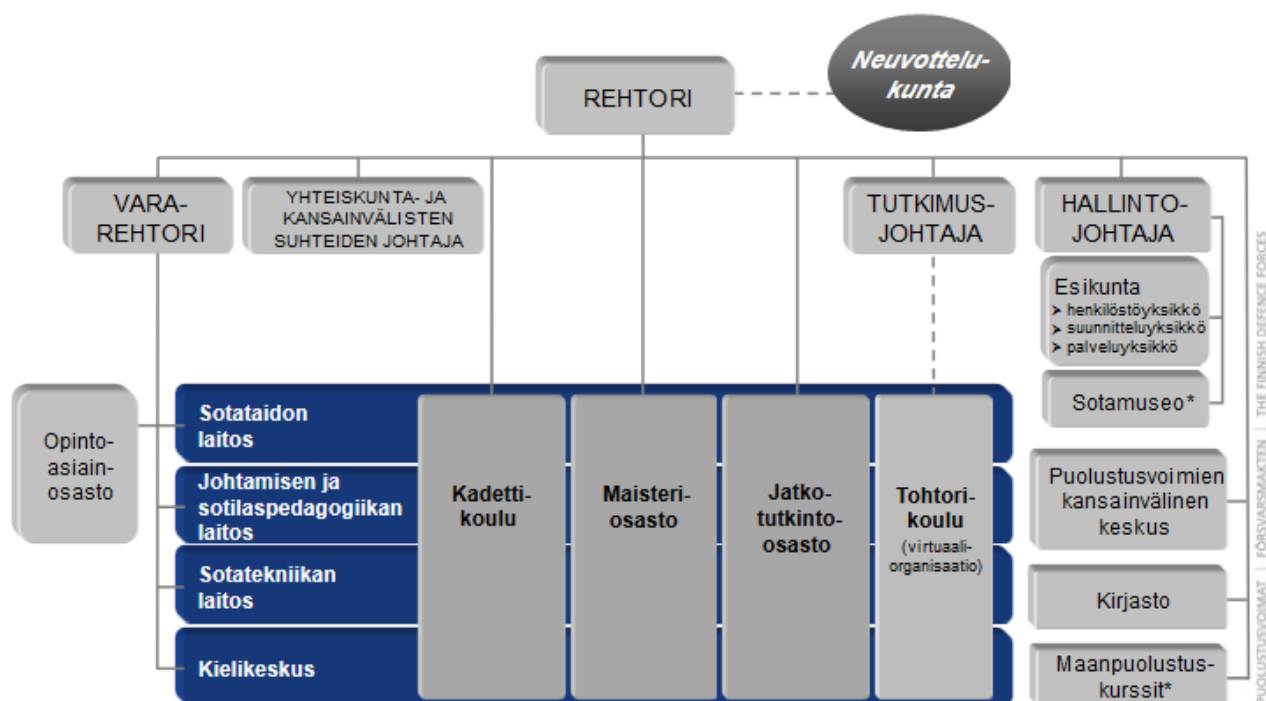
Kuva4. Esimerkki linja-esikuntaorganisaatiosta.⁷⁵

Matriisiorganisaation lähtökohtana on ristikkäisohjaus. Organisaatorakenteessa esiintyy sekä resurssitekiäjiä että tulostuuyksiköitä. Organisaation toiminnon yleisohjaus on usein vertikaalista ja tuoteyksikköjen ohjaus horisontaalista. Ristikkäisohjauksesta johtuen työntekijä

⁷⁴ Rissanen ym. 1996, 25–26.

⁷⁵ Sama.

vastaa organisaatiossa omasta toiminnastaan vähintään kahdelle eri taholle. Matriisiorganisaatiomalli tuo joustavuutta organisaatioon. Tästä johtuen organisaatiomalli soveltuu hyvin yrityksille, jotka toimivat dynaamisessa, nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä. Ristikkäisohjauksen vuoksi inhimillisten voimavarojen käyttö on tehokasta eri alojen asiantuntijoiden jatkuvan keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta. Yksinkertaiseen linjaorganisaatioon verrattaessa matriisiorganisaatio on huomattavasti alttiimpi ristiriidoille esimiestoiminnan sekä vastuukysymyksen osalta. Matriisiorganisaatioissa esiintyy organisaatorakenteesta johtuen monijohtajuutta. Työntekijä on kahden tai useamman esimiehen alaisuudessa organisaatiosta riippuen. Eri toimintojen työryhmiä ohjaa käytännössä useita eri henkilöitä sen mukaan minkä alan asioista on kyse. Tilanne saattaa aiheuttaa vastuuriitatilanteita esimiesten osalta sekä hämmennystä eri ohjeistuksien saamisesta ja niiden toteuttamisesta työntekijöiden osalta.⁷⁶



Kuva5. Esimerkki matriisiorganisaatiosta. Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio 1.1.2015 alkaen.⁷⁷

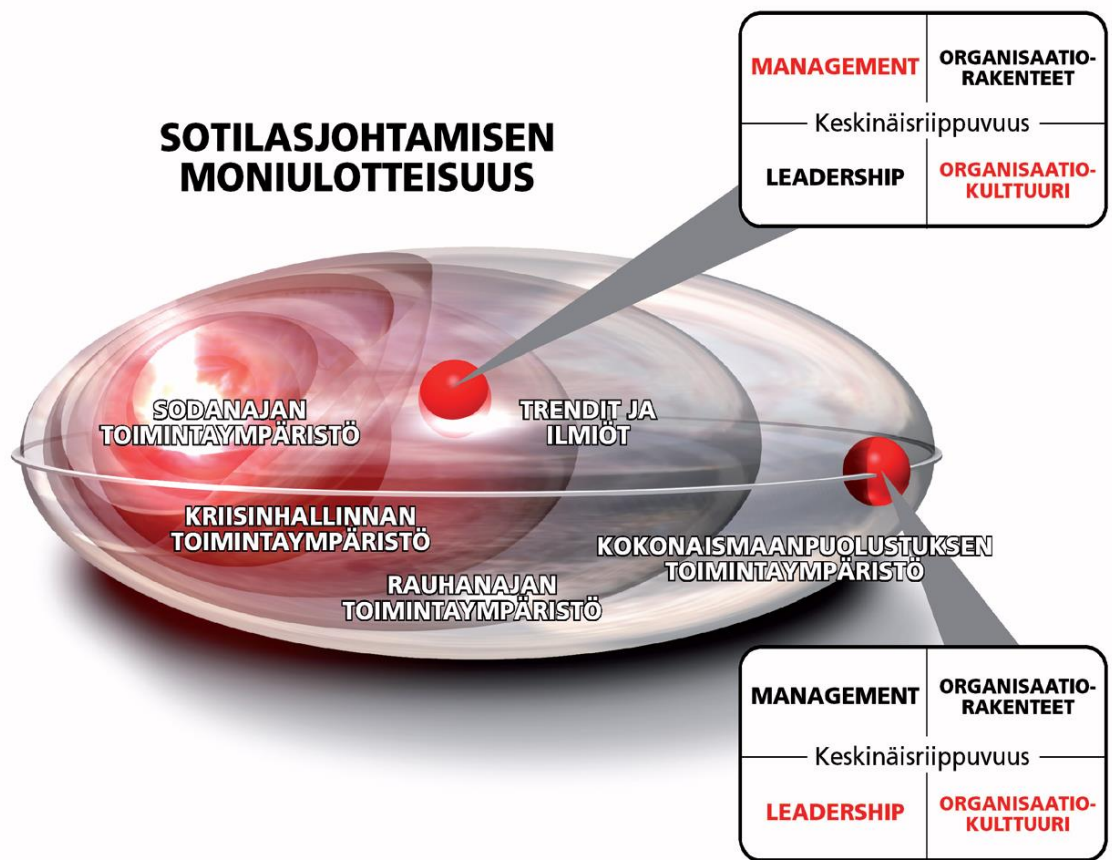
Organisaatiokulttuuri on sidoksissa organisaation tarkoitukseen, tehtäviin, tavoitteisiin ja rakenteeseen. Organisaatorakenne on muodollinen kuvaus organisaatiosta ja organisaatiokulttuuri on lähempänä todellista kuvausta kulttuurista. Organisaatorakenne ja – kulttuuri määrittävät osaltaan sitä, millaisena päivittäinen johtaminen organisaatiossa käytännössä näyttäytyy.

⁷⁶ Rissanen ym.1996, s. 29–30.

⁷⁷ MPKK:n Opinto-opas 2014, s. 13

Organisaatio ei kuitenkaan täysin toimi rakenteiden mukaisesti, koska on olemassa muuttujia, jotka eivät toimi kaavojen mukaan, esimerkiksi ihmiset. Organisaatiokulttuuri voi sisältää esimerkiksi ihmisten luomia oletuksia, tapoja, arvoja ja asenteita.⁷⁸

Alla oleva kuva johtamisen osa-alueista eri toimintaympäristöissä kuvastaa sotilasjohtamisen moniulotteisuutta. Eri toimintaympäristöissä johtamisen neljän osa-alueen kesken painotukset johtamistoiminnassa muuttuvat, mikä luo haasteen johtajan osaamiselle ja tilanneymmärrykselle.



Kuva6. Johtamisen osa-alueet eri toimintaympäristöissä.⁷⁹

3.3 Johtamisen teorit poliisitoimessa

Poliisikoulutuksen historia Suomessa on pidempi kuin itsenäisyytemme. Ensimmäisten poliisilaitosten miehistö koostui valtaosaltaan Suomen sotaväessä palvelleista miehistä, kun poliisitoimi oli vasta muodostumassa 1800-luvulla. 1800-luvun kuluessa, kaupunkien kasvaessa, poliisin toimintaympäristö monipuolistui ja tehtäväkirjo laajeni entisestään. Tällöin sotaväes-

⁷⁸ Kiuru J, 2009, s. 15-16., Juuti 2006, s. 204-212. 232-258.

⁷⁹ Huhtinen 2006a., s.45

sä hankitut tiedot ja taidot kävivät riittämättömäksi ja 1860- luvun lopulla Helsingin poliisilaitoksessa perustettiin poliisimiesten opettamisesta vastaavan henkilön virka. 1800- luvun lopulla muodostettiin kaupunkien poliisilaitoksiin pieniä yksiköitä aloittelevien poliisimiesten opettamista varten. Vuoden 1905 suurlakon jälkeisessä levottomassa tilanteessa, nousi esille erityinen tarve poliisimiesten kouluttamiselle. Helsingin poliisilaitokselle perustettiin Poliisikoulu, joka aloitti toimintansa vuonna 1918. Koulun opetuksellinen pääpaino oli tuolloin sotilaallisissa harjoituksissa poliisimiesten valikoimiseksi ja kurinalaisuuden kasvattamiseksi. Päämääränä oli valikoitavien luotettavuuden arviointi ja yleissivistyksen kasvattaminen, koska valtaosa tulokkaista ei ollut käynyt edes kansakoulua.⁸⁰

Ensimmäiset poliisipäällystölle suunnatut erikoiskurssit aloitettiin syksyllä 1940. Erikoiskurssin pituus oli 12 päivää. Kolme vuotta myöhemmin päällystökurssin pituudeksi määrättiin kolme kuukautta. 1950-luvun lopulla laajennettiin opetusohjelma käsittämään myös järjestyspoliisin päällystön jatkokursseja. 1960- luvun alussa kurssit oli selkeästi jaettu miehistö-, ali-päällystö- ja päällystökursseihin, mutta ennen 1970-lukua selkeä porrastus opetuksessa eri koulutustasojen välillä puuttui, joten opetus oli paljolti aikaisemman opetuksen syventämistä ja kertausta.

Kaupungistumisen, teollistumisen ja demokratisoitumisen myötä yhteiskunnassa tapahtui suuria muutoksia 1970- luvulla ja jo sitä ennenkin. Tämän kehityksen mukana alkoi myös valtionhallinnossa voimakas työtapojen ja rakenteiden kehittäminen. Poliisin toimintaympäristössä tämä merkitsi suuria muutoksia organisaation, koulutuksen ja johtamisen alueilla. Monipuolistuneiden rikollisuuden muotojen kuten talous-, ympäristö-, huumausaine- ja liikenneriikosten myötä rikokset muuttuivat vaikeammin selvitettäviksi ja vaati poliisilta entistä enemmän osaamista ja uudenlaisia ominaisuuksia. Eräs suurimmista poliisin työskentelyyn vaikuttaneista tekijöistä oli tietoyhteiskunnan rakennemuutos, joka toi mukanaan uuden teknisen kehityksen uusine välineineen ja työskentelytapoineen sekä myös lisää uudenlaista rikollisuutta.

Poliisitoiminnan johtamisessa normiohjauksesta siirryttiin tavoitteelliseen ja osallistuvaan johtamiseen. Valtionhallinnossa yleisesti omaksuttua, tavoitejohtamiseen perustuvaa johtamisperiaatetta sovellettiin myös poliisissa 1970- luvulla. Tästä on siirrytty vaiheittain tulosohjaukseen ja laatutoimintaa korostavaan johtamistapaan.⁸¹ Poliisihallinnossa esiintyviksi joh-

⁸⁰ Sisäasiainministeriö, Poliisiasasto(2001), s.8

⁸¹ Sama, s. 1-13

tamistavoiksi ovat nousseet tavoitejohtamispohjainen BCS- johtaminen, tulosjohtaminen ja laatujohtaminen.⁸²

Mikkelin panttivankidraama vuonna 1989 osoitti selkeitä kehitystarpeita poliisin osaamisessa operatiivisissa tilanteissa sekä johtamisessa. Tästä alkaneessa kehitysketjussa poliisin johtaminen kehittyikin paljon.⁸³ Keskiasteen uudistuksen myötä 1990- luvun alussa, jolloin päällystötutkinnosta tuli korkea-asteen ammattitutkinto, alettiin kiinnittää huomiota esimiesvalintoihin. Tällöin päällystövalinnoissa otettiin käyttöön myös soveltuvuuden arviointi tietojamittaavan kokeen rinnalle. 1990- luvun puolivälissä käynnistettiin poliisialan korkeakoulutasoisen opetuksen suunnittelu, koska huomattiin, että koulutus ei antanut riittäviä tiedollisia ja metodisia valmiuksia kaikkiin poliisitoiminnan uusiin haasteisiin ja vaatimuksiin. Poliisiopistosta tulikin Poliisiammattikorkeakoulu vuonna 1998. Korkeakoulutasoisiin opintoihin siirtyminen muutti merkittävästi poliisin päällystötutkinnon tavoitteita ja oppisisältöä, uudistuneessa tutkinnossa korostettiin muun muassa strategista ja operatiivista johtamista entistä enemmän.⁸⁴ Vuonna 2006 Poliisiammattikorkeakouluun perustettiin johtamista ja johtamisen kehittämistä tukemaan poliisihallinnon tutkimusalue, joka on yksi viidestä Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusalueesta.

Poliisitoiminnassa johtaminen on yleisesti jaettu neljään kokonaisuuteen: poliisitoiminnan yleinen johtaminen, hälytyspalveluiden ja valvonnan johtaminen, rikostorjunnan johtaminen ja lupapalveluiden johtaminen. Poliisitoiminnan yleisen johtamisen osa-alueeseen kuuluvat strateginen johtaminen ja tulosojaus, henkilöjohtaminen, laadun johtaminen ja laillisuusvalvonta. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan yleiseen johtamiseen ja kyseisen johtamisen osa-aluejako on käytössä myös Poliisiammattikorkeakoulun päällystötutkinnossa.⁸⁵

Jussi Päivänsalo on vuonna 2007 tutkinut Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallin soveltuvuutta poliisin kenttätötoiminnan johtamiseen hallinto-opin pro gradu tutkimuksessaan Helsingin yliopistossa. Päivänsalo toimii nykyään ylikomisariona Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella. Päivänsalo on tutkinut mallin soveltuvuutta kenttätötoiminnan johtamiseen haastatteleamalla kuutta kenttäjohtajaa ja kuutta yleisjohtajaa. Hän on todennut Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallin olevan sovellettavissa suomalaisen poliisin kenttätötoiminnan johtamiseen, mutta malli tarvitsee tuekseen muita malleja, jotka huomioivat voimakkaammin poliisin toimintaympäristön.

⁸² Muttilainen & Huotari (2014), s. 119

⁸³ Kolehmainen, (2009)

⁸⁴ Sisäasiainministeriö, Poliisiosasto(2001), s.15

⁸⁵ Poliisiammattikorkeakoulu (2006), s.10

Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismalli keskittyy johtamistyylien ympärille, joiden valintaa taas ohjaa alaisen tehtäväkohtainen valmiustaso.⁸⁶ Tilannejohtamismallissa on luokiteltu neljä erilaista johtamistyyliä: käskevä, neuvotteleva, osallistuva ja delegoiva. Mikään mainituista johtamistyyleistä ei ole optimaalista käytettäväksi kaikkina aikoina vaan johtajan on joustavasti kyettävä vaihtelevaan ja sopeuttamaan omaa toimintaansa eri tilanteissa. Hersey ja Blanchard jakavat alaisten valmiustason neljään luokkaan ja johdettavien valmiustasot vaikuttavat keskeisesti siihen, mitä johtamistyyliä tulisi käyttää optimaalisen tuloksen aikaan saamiseksi. Valmiustasot voivat olla myös tehtäväkohtaisia, jolloin yleisesti erittäin kyvykäs, itsevarma ja motivoitunut henkilö ei välttämättä kykene suoriutumaan erityisosaamista vaativassa tehtävässä.⁸⁷ Päivänsalo on haastatteluissaan todennut käytännön ongelmia valmiustasoihin liittyen, jonka johdosta johtamistyylin valinta on jossain määrin vaikeaa. Hän toteaa tutkimuksessaan, että johtamistyylin joustava muuttaminen suhteessa johdettavien valmiuksiin on välttämätöntä, mutta selkeitä perusteita kaikkien neljän johtamistyylin käyttämiselle ei ole. Päivänsalon mukaan Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallissa tulisi näkyä keskeisemmin kiireen ja aikapaineen merkitys, joiden merkitys korostuu poliisin kaltaisessa erityisorganisaatiossa. Tutkimuksen haastatteluissa korostui Päivänsalon mukaan johtajapersoonaa enemmän kuin mikään muu johtamiseen liittyvä tekijä, jonka hän näkee määrittävän merkittävällä tavalla johtamistyylin valintaa. Päivänsalon mukaan tilannejohtamismallissa johtajan persoona jää tarpeettomasti muiden tekijöiden varjoon.⁸⁸ Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismalli on selitetty yksityiskohtaisemmin tutkimusraporttini kohdassa 3.4.1.1.

Juha Joutsenlahti on tutkinut vuonna 2001 poliisin työmotivaatiota ja johtamista Tampereen yliopistossa. Tutkimus on julkaistu kirjaksi, jota käytetään myös Poliisiammattikorkeakoulun opetusmateriaalina. Joutsenlahti käyttää tutkimuksensa teoriareferenssinä hyvin paljon Herseyn ja Blanchardin Tilannejohtamisen kirjaa vuodelta 1990, jossa myös jo aiemmin mainittu tilannejohtamismalli on kuvattu. Muita merkittäviä lähteitä Joutsenlahden tutkimuksessa ovat Pauli Juutin Yrityskulttuurin muutos (1992) ja Organisaatiokäyttäytyminen (1989) sekä Matti Mälkiän Johdatus organisaatioteoriaan ja johtamiseen (1997).⁸⁹

Poliisiammattikorkeakoulun johtamisen oppikirjoihin lukeutuu myös vuonna 2007 Risto Honkosen ja Nora Stenvallin toimittama kirja: Poliisin johtamista kehittämässä. Kirjassa Vesa Huotari tarkastelee johtamisteorian ja johtamiskoulutuksen suhdetta. Huotari tarkastelee mie-

⁸⁶ Päivänsalo (2007) ,abstract

⁸⁷ Hersey & Blanchard, (1990)

⁸⁸ Päivänsalo (2007) ,abstract

⁸⁹ Joutsenlahti (2001)

lenkiintoisesti johtamisteorioita ja johtamiskoulutusta karttavertauksen avulla.⁹⁰ Kaikki, mitä yleisesti voidaan sanoa kartoista, pätee myös teorioihin. Teoriat ovat karttoja ja kartat teorioita.⁹¹ Johtamisen poikkitieteellisyys johtaa loputtomaan kiistaan siitä, mistä lähtökohdistta totuus johtamisen maastosta tavoitetaan parhaiten. Kiistan loputtomuus syntyy siitä, että meillä ei ole juurikaan varaa olla uskomatta johtamiseen ja mahdollisuuteen sen kouluttamisesta. Johtamiskoulutushan on paljolti myös kannattavaa liiketoimintaa. Vaikuttavan johtamisen tarvetta onkin harvoin ilmaistu yhtä vahvasti kuin nykyään.⁹² Kartta hajottaa kartoitettavan rakenteen ja tekee harhakuvan kontrollista. Kartoitettu näyttää kartalla todellisemmalta ja puhtaammalta kuin mitä omat havaintomme kartoitetusta asiasta. Kartalla on helppo hallita kartoitettua, tietää mikä johtaa minnekin tai vaikuttaa mihinkin ja miten. Kontrollin mielikuvan säilymistä ja ylläpitämistä auttaa se, että on olemassa yksimielisyys siitä mikä on oikea kartta ja kuinka sitä tulee lukea ja tulkita.⁹³ On siis tärkeää pitää yhteisö yksimielisenä ja torjua kilpailevat kartat sekä niiden antamat selitykset asioista. Erilaisista kartoista seuraa erilainen näkemys maastosta ja tämä puolestaan johtaa erilaisiin johtopäätöksiin ja erilaiseen toimintaan.⁹⁴

Poliisin ylijohdon laatimissa teeseissä hyvän johtamisen periaatteissa tuodaan esille arvolähtökohtia. Poliisin arvokartoituksen (Net Effect Oy, 2004) mukaan viisi tärkeintä poliisitoiminnan arvoa ovat rehellisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, vastuuntuntoisuus ja totuudellisuus. Poliisin arvokartoituksessa on osoittautunut, että sellaisten arvojen välillä, joita työyksikössä painotetaan ja sellaisten joita tulisi painottaa, on suuriakin eroja. Avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, suvaitsevuutta, yhteistyökykyä, luotettavuutta ja joustavuutta toivottiin painotettavan entistä enemmän. Samaisessa kyselyssä osoittautui, että nykyistä vähemmän tulisi painottaa tehokkuutta, joka usein mielletään kielteisenä, yksilön työmäärää lisäävänä tekijänä.⁹⁵

Johtamisen avulla arvot kyetään viemään käytäntöön. Hyvä arvojohtaja on sellainen, jonka sanat ja teot ovat yhtä, joka johtaa esimerkillään, näkee yhteiset intressit, joka valtaa ja innostaa muita, rohkaisee oma-aloitteisuuteen, pyytää ideoita ja palautetta, asettaa kohtuullisen aikataulun, motivoituu arvoista ja periaatteista, pyrkii sisäiseen tasapainoon, antaa tilaa tunteille ja välittämislle ja hyväksyy itsensä.⁹⁶ Johtajan esimerkki on tärkeä sitouttaakseen työntekijät työyhteisön arvoihin. Johtajalla on tässä erityinen vastuu, koska huonoa esimerkkiä

⁹⁰ Honkonen, Stenvall (2007), s. 204-224.

⁹¹ Ziman (2002), s.126.

⁹² Augier & Treece (2005), s.116, Thomas (2003), s.183, Bolden (2004), s. 4

⁹³ Godlewska (1995), s.16,24

⁹⁴ Honkonen, Stenvall (2007), s. 215

⁹⁵ Sama, s. 141.

⁹⁶ Aaltonen ja Junkkari (1999), s. 276

seurataan. Hollannin poliisihallinnossa tehdyn tutkimuksen mukaan johtajan huonolla esimerkillä on yhteyksiä organisaation sisäiseen suosintaan ja nepotismiin, seksuaaliseen syrjintään ja häirintään sekä organisaation resurssien tuhlaukseen ja väärinkäyttöön.⁹⁷ Hyvää esimerkkiä johtaja voi sen sijaan näyttää esimerkiksi siten, että ei ota itselleen vapauksia, joita hän ei hyväksy muillakaan.⁹⁸ Arvojohtamisessa tarvitaan myös johdonmukaisuutta. Mikäli johtaja korostaa noudattavansa tiettyjä arvoja, täytyy niiden näkyä myös hänen johtamisessa. Arvojohtaminen ei myöskään ole käskyttämistä, vaan erityisesti yhteisten pelisääntöjen luomista. Mikäli yhteisöltä puuttuvat yhteiset päämäärät, saattavat pienten ryhmien ja yksilöiden omat intressit alkaa ohjata toimintaa. Normien ohjaamana toimimiseen kuuluu, että asiat tehdään niin kuin ne on ennenkin totuttu tekemään. Muuttuvassa toimintaympäristössä toimittaessa normien mukaan, jonkun on oltava valvomassa ja käskyttämässä askeleen edellä, että toiminta täyttää määritellyt normit. Arvojen ohjaamina toimittaessa, onnistuneessa toiminnassa korostuu taas arvojen sisäistäminen ja henkilökohtaisen vastuun kantaminen, koska toimitaan tietoisilla ratkaisuiden avulla, joihin ei ole valmiita vastauksia. Näin ollen arvojohtamisessa korostuu myös itsensä johtaminen, eivätkä arvot ole pelkästään johdon asia, vaikka johdolla suuri merkitys onkin. Arvot ovat samalla sekä organisaation, että yksittäisen työntekijän asia.⁹⁹

Balanced Scorecard (BSC, suom. tasapainotettu johtaminen) on tavoitejohtamisen perisäateille kehitetty toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, joka syntyi Yhdysvalloissa 1992.¹⁰⁰ BSC- ajattelu tuli poliisihallintoon arvioinnin muodossa, mutta se sisältää paljon johtamiseen kuuluvia asioita, jolloin voidaan puhua tasapainotettuun arviointiin pohjautuvasta tai BSC –pohjaisesta johtamisesta. Leila Vesterisen tutkimuksen mukaan laatujohtamisessa ja BSC-pohjaisessa johtamisessa on samantyyppisiä piirteitä, vaikka niistä on löydettävissä myös erityispiirteitä. Vesterisen mukaan poliisilaitoksissa, jotka ovat aktiivisimmin olleet kehittämässä johtamista laatu- ja BSC- ajattelun suuntaan, arvot ovat niin sanotusti modernimpia kuin kehittämistyössä vähemmän mukana olleissa poliisilaitoksissa. Kehittämistyössä aktiivisimmin mukana olleissa poliisilaitoksissa painotetaan huomattavasti enemmän muun muassa laatua, asiantuntemusta, palveluperiaatetta, yhteistyökykyä ja oikeudenmukaisuutta.¹⁰¹

Leila Vesterinen nostaa esille kahdeksan pääkohtaa, miten johtamisella voidaan suunnata arvojen ja eettisen toiminnan mukaista käyttäytymistä organisaatiossa:

⁹⁷ Lasthuizen, Huberts & Keptein (2003), s. 14, 20.

⁹⁸ Heiskanen & Tulensalo (1991), s. 225

⁹⁹ Puohiniemi (2003), s. 22

¹⁰⁰ Grönroos (2006), s. 240

¹⁰¹ Vesterinen (2005), s. 41, 99, 135, 151 (Poliisihallinnossa BSC:sta on käytetty nimeä tasapainotettu arviointi)

- Käydään arvokeskusteluja, joihin jokaisella on mahdollisuus osallistua ja jossa jokaisella on mahdollisuus esittää omia näkemyksiään.
- Luodaan ilmapiiri, jossa on helppo keskustella (eettisistäkin) asioista.
- Viedään arvot käytäntöön niin, että jokainen tietää mitä kyseinen arvo tarkoittaa oman työn kohdalla ja laaditaan selkeät tavoitteet, mitä jokaiselta odotetaan.
- Tarkastellaan organisaation kehittämistä myös eettisestä näkökulmasta ja sisällytetään eettinen ulottuvuus kaikkeen organisaation kehitystyöhön.
- Palkitaan eettisestä toiminnasta ja tehdään selväksi, millaisia toimintatapoja työyhteisössä ei hyväksytä ja mitä niistä seuraa.
- Luodaan jokaiselle pääsy tarvittaviin tietoihin ja kommunikoidaan avoimesti ilman perusteetonta salailua.
- Korostetaan laatu- ja BSC-ajattelun piirteitä johtamistoiminnassa.
- Johtaja toimii esimerkkinä työntekijöille ja hänen toimintatapojensa keskeisenä periaatteena on työntekijöiden kohtelu niin kuin hän toivoisi itseäänkin kohdeltavan vastaavassa tapauksessa alaisena.¹⁰²

3.4 Johtamisen teorit pelastustoimessa

Palontorjuntahenkilöstön koulutus toteutettiin viime vuosisadan alkuvuosiin saakka yleensä oman palokunnan piirissä. Tämän vaiheen jälkeen palontorjuntajärjestöt alkoivat antaa palopäällystölle koulutusta järjestämällä alan kursseja. Vuonna 1933 annetun ensimmäisen palolain mukaan valtion tuli pitää huolta palopäällystön koulutuksesta. Järjestelmällinen pelastusalan koulutus alkoi 26. maaliskuuta 1935 Helsingin Palopäällystökoulussa. Myös ensimmäistä palolakia seuranneessa palolaissa (1960) ja sen jälkeisessä palo- ja pelastustoimesta annetussa laissa (1975), pelastustoimilaissa (1999) ja vuoden 2004 alussa voimaan tulleessa pelastuslaissa (2003) sekä 1.7.2011 lukien voimaan tulleessa uudessa pelastuslaissa (2011) säädetään valtion koulutusvastuusta. Pelastuslain mukaan valtio huolehtii muun muassa pelastustoimen ammatillisesta koulutuksesta sekä väestönsuojelun johto- ja erityishenkilöstön koulutuksesta.¹⁰³

Pelastuslain sallimana sisäasiainministeriö on hyväksynyt Pelastusopiston lisäksi Helsingin kaupungin ylläpitämän pelastuskoulun antamaan pelastusalan ammatillista peruskoulutusta. Pelastustoimen koulutus on kehittynyt voimakkaasti Pelastusopiston aloitettua toimintansa

¹⁰² Honkonen & Stenvall (2007), s.156-157

¹⁰³ Pelastusopiston yleisesittely (2015), Sisäasiainministeriö (2012), s. 4.

vuonna 1995. Pelastusopisto vastaa pelastustoimen miehistön ja alipäällystön ammatillisen peruskoulutuksesta sekä myös hätäkeskuspäivystäjien ammatillisesta peruskoulutuksesta.

Pelastustoimen päällystön ammattikorkeakoulutus aloitettiin vuonna 2000 yhteistyössä Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun kanssa (nyk. Savonia-ammattikorkeakoulu). Päällystökoulutuksen opiskelijat ovat ammattikorkeakoulun opiskelijoita mutta käytännössä koulutuksen toteuttaa Pelastusopisto. Pelastusopisto antaa ammatillista lisäkoulutusta (täydennyskoulutusta) ja järjestää varautumiskoulutusta johtaville viranomaisille ja erityishenkilöstölle. Pelastusopiston vastuulla on myös lakisääteinen väestönsuojelun johto- ja erityishenkilöstön koulutus. Pelastusopiston tehtävänä on järjestää tarvittaessa muutakin kuin edellä kuvattua pelastustoimen koulutusta sekä suorittaa oppilaitoksen toimintaan soveltuvia muita tehtäviä. Pelastusopiston uusimpina tehtävinä on ollut osaltaan huolehtia pelastustoimen kehittämis- ja tutkimustoiminnasta.¹⁰⁴

Pelastusalan koulutustarjonta päättyy tällä hetkellä palopäällystön koulutusohjelmassa suoritettavaan insinööri (AMK) -tutkintoon. Tämän jälkeen henkilö voi hakeutua joko ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtaviin opintoihin tai tiedekorkeakoulun maisteriopintoihin. Opintojen hyväksiluettavuus jatko-opinnoissa on kirjavaa. Omaa pelastusalan maisteritasoista tutkintoa ei ole kehitetty kuten poliisilla. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden tarve on kuitenkin lisääntynyt, kun pelastuslaitosten tehtäväkuva on toimintaympäristön muuttuessa muuttunut aikaisempaa monialaisemmaksi ja vaativammaksi.¹⁰⁵

Selvitysmies Myllyniemen raportissa (2000), *Onnettomuusriskit hallintaan*, tarkasteltiin silloisen kunnallisen pelastustoimen uudelleen järjestämismuotoa. Raportissa tuotiin esille johtamisjärjestelmän uudistaminen yhtenä keskeisimpänä kehitystoimena pelastustoimessa. Tätä perustellaan pelastustoimen eri johtamistyyyleillä eri tasoilla. Normaalioloissa ja päivittäisissä oloissa johtaminen on luonteeltaan asiajohtamista ja henkilöjohtamista, kun taas poikkeus- ja onnettomuustilanteissa puolestaan tarvitaan tilannejohtamista eli operatiivista johtamista. Raportissa todetaan, että pelastuslaitoksissa toimii kaksi päällekkäistä organisaatiota: päivittäisorganisaatio ja tilanneorganisaatio. Päivittäisorganisaatiossa tulee kiinnittää huomiota hallinnolliseen johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen. Myllyniemi toteaa, että pelastuslaitosten henkilöstöjohtamisesta käytetään usein nimitystä asemapalvelujohtaminen, mutta hänen mukaansa parempi nimitys tälle olisi henkilöstöjohtaminen. Hänen mukaansa asemapalvelujoh-

¹⁰⁴ Sisäasiainministeriö (2012), s. 5.

¹⁰⁵ Sama, s. 9.

taminen johtaa harhakuvaan, jossa henkilöstö paloasemilla vain odottaa hälytystä, mikä ei vastaa täysin todellisuutta.¹⁰⁶

3.4.1. Henkilöstöjohtaminen

Ville Mensala on tutkinut vuonna 2013 pro gradu tutkielmassaan Pelastuslaitosten johtamista neljässä eri verrokki pelastuslaitoksessa. Hänen mukaansa pelastuslaitokset ovat organisatorakenteiltaan ja toimintamalleiltaan hierarkkisia. Organisaatiossa tämä näkyy käytännössä ennalta määriteltynä käskysuhteina. Pelastuslaitosten pysyvät käskysuhteet perustuvat henkilön esimiesasemaan organisaation kokoonpanossa tai toimialalla annetuissa säännöksissä. Kaikissa Mensalan verrokki- pelastuslaitoksessa organisaatio koetaan jäykäksi ja hierarkkiseksi, jonka johdosta osaltaan yksilön mahdollisuudet kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä koetaan heikoksi. Positiivista tutkimuksen mukaan oli työssä yksilöiden käsitykset suhteestaan lähiesimiehiin. Yksilöt kokivat tietävänsä mitä heiltä odotetaan työtehtävien osalta ja he kokivat saavansa lähiesimiehiltään tarvittaessa riittävää tukea.¹⁰⁷

Jarmo Haapanen on tutkinut ylemmän ammattikorkeakoulututkintonsa opinnäytetyössä Ongelmatilanteiden prosessointia pelastuslaitosten esimiestehtävissä. Haapanen tutki palomestareiden ja alipäällystön näkemyksiä henkilöjohtamiseen liittyvistä ongelma- ja häiriötilanteista sekä niiden mahdollisista perussyistä ja näiden tilanteiden prosessoinnista esimiestyössä. Haapanen nostaa työssään esille pelastuslaitoksissa paljon keskustelua herättäneen henkilöstöjohtamisen tason. Haapasen mukaan pelastuslaitosten henkilöstöjohtamista on julkisissa ulostuloissa aika ajoin kritisoitu huonoksi. Näissä ulostuloissa on ollut havaittavissa henkilöstön pahaa oloa tai työilmapiiriongelmaa, jotka Haapasen tulkinnan mukaan ovat johtuneet huonosta ihmisten johtamisesta.

Haapasen työn johtopäätöksissä nousee esiin onnettomuuspaikoille soveltuvan autoritäärisen johtamistavan soveltumattomuus pelastuslaitosten päivittäisjohtamiseen. Haapasen mukaan päivittäisjohtamisessa tulisi osata johtaa ihmisiä ja asioita, mutta erityisesti ihmisiä. Johtopäätöksissä Haapanen toteaa, ettei pelastuslaitosten johtaminen ja esimiestyö ole surkeaa, mutta siinä on kuitenkin kehitettävää läpi linjaorganisaation. Haapanen pohtii myös, että mikäli esimiesosaamisen ja organisaatioiden kehittämisen kautta ongelmia ja häiriötilanteita saatai-

¹⁰⁶ Myllyniemi (2000)

¹⁰⁷ Mensala (2003), s. 104, 110-111

siin vähennettyä pelastuslaitoksissa, sitä kautta saataisiin myös työilmapiiriä ja työhyvinvointia parannettua.¹⁰⁸

Vesa Halonen on tutkinut palopäällystön koulutusohjelman opinnäytetyössään pelastusalan alipäällystön henkilöstöjohtamisen työtehtäviä ja valmiuksia niihin sekä käsitellyt pelastustoimen henkilöstöjohtamista näihin liittyen. Halosen mukaan henkilöstöjohtamista ja sen roolia tulee painottaa, mikäli halutaan varmistaa pelastustoimen strategian mukaiset tavoitteet hyvästä turvallisuuskulttuurista ja Euroopan tehokkaimmasta pelastustoimesta. Halonen perustelee väitettään pelastuslaitosten suurimman työntekijäryhmän eli palomiesten hyvinvoinnin, osaamisen ja motivaation merkityksellä koko pelastustoimen palvelukokonaisuudelle. Halosen mukaan pelastustoimen henkilöstöjohtamisessa palvelujen tehokkaan ja taloudellisen tuottamisen mahdollistavat palkatun henkilöstön määrä, osaaminen ja työkyky. Tulevaisuuden johtamisessa, yhä monipuolistuvassa toimintaympäristössä, näiden asioiden huomioiminen tulee korostumaan entisestään.¹⁰⁹

Pelastustoimen johtamiskulttuuri on perinteisesti painottunut tilannejohtamiseen eli operatiiviseen johtamiseen. Työajasta kuitenkin suurin osa kuluu muuhun kuin pelastustehtäviin-
asematyöskentelyyn. Tämä asettaa paljon vaatimuksia esimiesten osaamiselle. Esimiesten tulisi toisaalta osata operatiivista johtamista, jotta pelastustoimet hoituisivat mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Toisaalta taas asematyöskentelyssä tulisi osata johtaa siten, että henkilöstö olisi tyytyväistä, osaavaa ja motivoitunutta.¹¹⁰

3.4.2. Tilannejohtaminen

Johtamistyylin ja johtamisen toimintaympäristön välisiä yhteyksiä on tutkittu aktiivisesti. Yleispätevien johtajaominaisuuksien ja johtamistyylien tutkimisen rinnalle vahvistui 1960-luvulta lähtien erilaiset tilanneteoreettiset johtamistutkimukset. Fred Fiedler (1967) esitteli johtamistyyliä ja johtamistilanteen yhdistävän LPC -mallin (Least Preferred Coworker), joka on yksi varhaisimmista ja on johdettu luovista niin sanotuista johtamisen kontingenssiteorioista. Fiedlerin LPC -malli perustuu näkemykseen, jonka mukaan tilanteen suotuisuus johtajuuden vaikuttavuudelle määräytyy tilannetekijöistä, johtajan johtamistyylin ja johtamiskontekstin välisestä yhteensopivuudesta. Ropon (2011) mukaan Fiedler esitti mallissaan

¹⁰⁸ Haapanen (2011), 85–86

¹⁰⁹ Halonen, (2009), 57–58

¹¹⁰ Suosalo (2014), s. 19

tilannetekijöiksi johtajan ja alaisen väliset henkilösuhteet, johtajan vallan alaiseen nähden ja työtehtävien luonteen. Se, muodostuuko johtamistilanne johtajan kannalta otolliseksi, määrittyy näillä tekijöillä.¹¹¹

Ensimmäisiä varsinaisia tilanneteorian kehittäjiä oli William Reddin (1970), joka 1970-luvulla kehitti niin sanotun 3D -teorian. Reddin lisäsi kontingenssiteoriaan kolmannen ulottuvuuden, johtamisen tehokkuuden, josta johtuen hän nimitti näkemystään 3D -teoriaksi. Reddinin mukaan johtajan tehokkuus voitiin mitata sen mukaan, miten hyvin hän pystyi vaikuttamaan alaisiinsa, jotta nämä saavuttaisivat asetetut tavoitteet. Hän korosti, että johtamisen tuloksellisuus ei ollut minkään tietyn johtamistyylin varassa, vaan että tehokkuus riippui kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan, tilanteen kannalta oikean, johtamistavan valinnasta. 3D -teorian kehittämisen lähtökohtana oli se, että kuka tahansa johtaja voisi oppia johtamisessaan entistä tehokkaammaksi.¹¹²

Yksi tunnetuimmista tilannepainotteisista johtamisteorioista lienee Herseyn ja Blanchardin (1967) tilannejohtamismalli. Hersey ja Blanchard kehittivät tilannejohtamismallinsa perustana Blaken ja Moutonin (1964) tehtäväkeskeisen toiminnan ja ihmissuhdesuuntauneen toiminnan yhdistävää johtamismallia, Managerial Gridia, sekä Reddinin tehokkuuspainotteisen johtamisteoriaa. Herseyn ja Blanchardin vuonna 1967 esittämässä, sekä myöhemmin useasti muokkaamassaan ja kehittelemässään tilannejohtamismallissa korostetaan tilanneosaamista eli kyvykkyyttä soveltaa ammatillista perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla. Johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla sekä tilannetekijöillä on merkitystä. Johtajalta vaaditaan tilanteen mukaan erilaista toimintaa. Tilannejohtaminen on vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja jatkuvaa oman toiminnan reflektiivistä tarkastelua. Johtajan tulisi muuttaa käyttäytymistään kussakin kohtaamassaan tilanteessa. Sopivan johtamistyylin valinta riippuu alaisten ja suoritettavan tehtävän ominaisuuksista. Johtaja onnistuu tehtävässään parhaiten valitsemalla tilanteeseen sopivimman johtamistyylin.¹¹³

Herseyn ja Blanchard korostavat ja tarkastelevat mallissaan johtamista ennen kaikkea johtajan ja alaisen välisenä henkilökohtaisena suhteena. Keskeinen rooli ja lähtökohtana johtamistilanteissa on alaisten valmiustason tunnistaminen. Alaisten kypsyttä kuvaavat ammatilliset valmiudet muodostuvat ammatillisesta suoriutumiskyvystä ja henkisestä toteuttamishalukkuudesta. Ammatillinen suoriutumiskyky viittaa Herseyn ja Blanchardin mukaan työtehtävän

¹¹¹ Ropo (2011), s. 196–197

¹¹² Reddin (1970), s.8.

¹¹³ Juuti (2009), s.101

edellyttämiin kykyihin, tietoihin ja taitoihin. Henkinen toteuttamishalukkuus käsitetään tunteina, jotka ilmentävät itseluottamusta, halukkuutta ja motivaatiota. Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen mallissa kuvataan ammatillisesta suoriutumiskyvystä ja henkisestä toteuttamishalukkuudesta muodostuvaa alaisen tehtäväkohtaista valmiutta neljän tason avulla:

- 1) Valmiustaso V1 – kykenemätön, sekä haluton tai epävarma.
- 2) Valmiustaso V2 – kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava.
- 3) Valmiustaso V3 – kykenevä, mutta haluton tai epävarma.
- 4) Valmiustaso V4 – kykenevä ja halukas tai itseensä luottava.¹¹⁴

Herseyn ja Blanchardin mukaan tämän jälkeen valitaan valmiustasoon yhteensopiva johtamistyyli, joka perustuu alaisen valmiustason analysointiin tietyssä tilanteessa. Tärkeää on ymmärtää, että sama työntekijä voi vaihdella valmiustasoltaan eri työtehtävien sekä ajankohdan mukaan. Johtamisen perustyyliä Herseyn ja Blanchardin mallin mukaan ovat ohjaava (telling) T1, myyvä (selling) T2, osallistuva (participating) T3 ja delegeoiva (delegating) T4.

Ohjaava johtamistyyli (T1) sisältää tehtäväkeskeistä tarkkojen ohjeiden antamista ja valvontaa. Ohjaava johtamistyyli sopii ensimmäisellä (vähäisellä) valmiustasolla oleville alaisille. Myyvässä johtamistyyliässä (T2) alaisten ammatillisten valmiuksien puuttumista tuetaan ja motivoidaan alaisia hyväksymään johtajan päätöksiä. Johtaja selittää, perustelee ja selkiyttää päätöksiä, sekä antaa tilaa alaisten kysymyksille. Myyvä johtamistyyli soveltuu toisella (keskitasoinen) tasolla olevien alaisten johtamiseen. Osallistuvassa johtamistyyliässä (T3) tuetaan alaisten omaa päätöksentekoa ja kannustetaan ideoiden jakamiseen. Johtajan ihmiskeskeisellä käyttäytymisellä kannustetaan alaisia keskustelemaan niistä epävarmuustekijöistä ja ongelmista, jotka heikentävät heidän sitoutumistaan ja itseluottamustaan. Osallistuva johtamistyyli soveltuu kolmannella (keskitasoinen+) valmiustasolla olevien alaisten johtamiseen. Delegeoiva johtamistyyli siirtää vastuuta päätöksistä alaisille, lisäten alaisten vastuuta sekä päätöksenteossa, että päätösten toimeenpanossa. Delegeoiva johtamistyyli soveltuu neljännellä (suuri) tasolla olevien alaisten, ammattitaitoisten, kyvykkäiden, motivoituneiden ja itseensä luottavien alaisten johtamiseen.¹¹⁵

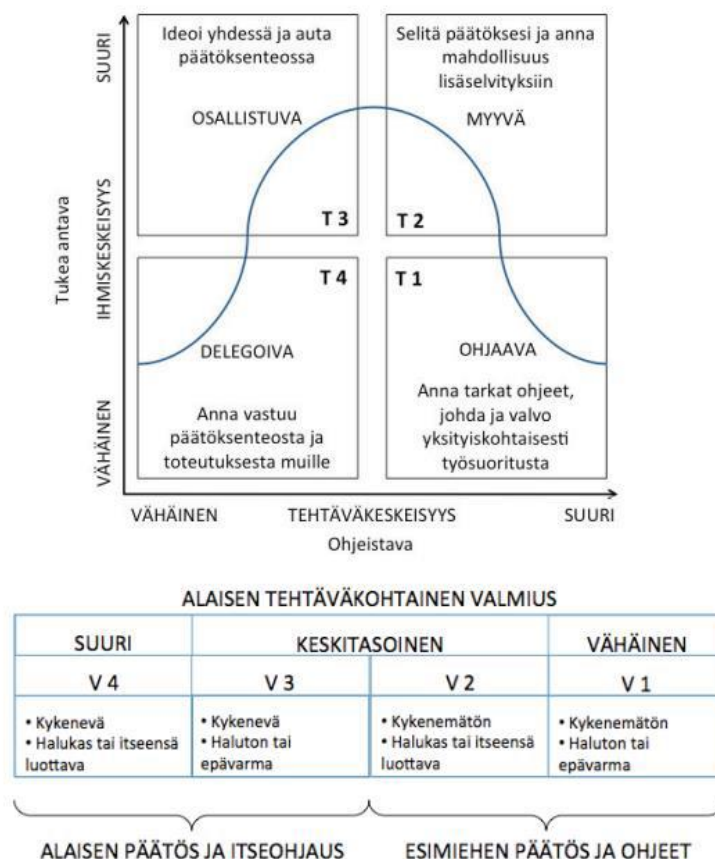
Herseyn ja Blanchardin mukaan johtamiskäyttäytymisen kokonaisuus rakentuu kahdesta ulottuvuudesta: huomiosta tehtävään ja huomiosta ihmisiin. Heidän mukaan ihmiskeskeisyys ja tehtäväkeskeisyys ovat erillisiä, toisistaan riippumattomia ulottuvuuksia. Johtamiskäyttäytymistä voidaan kuvata molempien ulottuvuuksien erilaisilla yhdistelmillä. Hersey ja Blanchard

¹¹⁴ Hersey & Blanchard (1990), s.164–174; Viitala (2002), s.84–85; Yukl (2006), s.223–225

¹¹⁵ Sama.

esittävät tilannejohtamismallissaan neljänä eri johtamiskäyttäytymisen neliöinä erilaisia johtamistyyliä, jotka kuvaavat tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden eri yhdistelmiä (kuva.). Nämä johtamistyyli ovat: 1) korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys, 2) korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys, 3) korkea ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys ja 4) alhainen tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys.

Johtamistyyli, jossa johtajalla on korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys, on Herseyn ja Blanchardin mukaan tehokkain johtamistyyli, sillä siinä asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyy kokonaisvaltaiseksi, toisiaan täydentäviksi johtamistoiminnaiksi. Johtamistyylien onnistunut käyttäminen edellyttää johtajalta korkeita johtajaominaisuuksia, hyvää johdettavien tuntemusta ja selkeää kuvaa kulloisestakin tilanteesta. Herseyn ja Blanchardin mukaan käytäntö on kuitenkin osoittanut selvästi, että vain yksi tyyli ei voi olla tehokas. Jokainen tyyli on tilanteesta riippuen tarkoituksenmukainen ja johtajalta vaaditaan taitoa mukauttaa johtamistyyliään ympäristön ja tilanteen asettamiin vaatimuksiin.¹¹⁶



Kuva7. Herseyn ja Blanchardin mallin johtamiskäyttäytymisen tyylit sekä alaisten tehtäväkohtainen valmius.¹¹⁷

¹¹⁶ Hersey & Blanchard (1990), s. 27–29, s. 85–101, s. 162–165

¹¹⁷ Hersey & Blanchard (1988), s.182; Mensala (2013), s. 45

Tilannejohtamistyylin hallitseminen ja käyttäminen edellyttää ihmisten käyttäytymisen tuntemista. Esimiehen on osattava analysoida tilanteita, jotka aiheuttavat ihmisissä tietyn tyyppistä käyttäytymistä ja johtavat joko tavoitteiden saavuttamiseen tai estävät niiden toteutumisen. Näin ollen tilannejohtamismallin mukainen onnistunut johtaminen on esimiehelle haastavaa. Tilannekeskeisessä johtamistavassa päähuomio kiinnittyy havaittuun käyttäytymiseen, painopisteenä esimiehen ja alaisen käyttäytyminen eri tilanteissa. Johtajuuden kolme tärkeintä osatekijää ovat esimies, alainen ja tilanne. Tilanelähestymistavassa tarkastellaan näiden muuttujien vuorovaikutusta sellaisten syy-yhteyksien löytämiseksi, joiden avulla käyttäytymistä kyetään ennakoidaan.¹¹⁸

Tilannejohtaminen on kokonaisuuden hahmottamista, jossa ihmisiin vaikuttaa tilanneaika ja -paikka sekä itse tilanne. Tilannejohtamisessa johtaja tuo tehtävään astuessaan mukanaan hänelle vakiintuneita arvoja ja kokemusta, joita ovat muokanneet sekä koulutus että eletty työelämä ja elämä yleisestikin.¹¹⁹ Tilannejohtamismallissa esimiehen johtamistaidot korostuvat ja ratkaisevat tavoitteen saavuttamisen. Tilannejohtaminen perustuu tilanteiden ja johdettavien tarpeiden tunnistamiseen. Kyky toimia tilanteen edellyttämällä tavalla on johtamisen keskeinen edellytys. Johtajat joutuvat toimimaan erilaisissa, ristiriitaisissakin rooleissa johtamisen eri kentillä. Toiminnan luonne, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistilanne vaikuttavat siihen, minkälaisessa roolissa johtaja kulloinkin toimii. Keskeistä on näkemys, että vastuun kantaminen organisaation koko toiminnasta edellyttää monipuolista johtamisosaamista ja toimimista monimutkaisissakin tilanteissa.¹²⁰

Viitala (2002) toteaa määräävien johtamisotteiden olevan joskus välttämättömyys toiminnan sujuvuuden turvaamiseksi – esimerkiksi pelastustöissä ja muissa hätätilanteissa, jolloin on toimittava nopeasti ja päättäväisesti. Tällaisissa tilanteissa ja ammateissa työntekijät haluavat selkeää ja määräävää johtamista. Tilannejohtamisen mukainen esimiehen, tilanteen johtajan päättäväisyys, suora viestintä ja vastuun ottaminen ovat ainoita keinoja tehokkaan ja turvallisen operatiivisen toiminnan käynnistämisessä, ohjaamisessa ja valvonnassa.¹²¹

¹¹⁸ Hersey & Blanchard (1990), s. 101–102

¹¹⁹ Viitala (2002), s. 86

¹²⁰ Holopainen, Lehtonen, Kiviniemi, Järvinen & Gorski (2003), s.21

¹²¹ Viitala (2002), s. 83

4. PUOLUSTUSVOIMIEN, POLIISIN JA PELASTUSTOIMEN JOHTAMISKOULUTUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimukseen valittujen viranomaisalojen johtamisen toimintaympäristöä ja kuinka johtamisen koulutus on kullakin viranomaisalalla toteutettu. Tarkastelun painopisteessä on opetussisältöjen ja opetuksen määrän tarkastelu koulutusportaittain. Luvussa vastataan tutkimuksen alakysymykseen: *Miten johtamista ja johtajuutta opetetaan tällä hetkellä eri viranomaisorganisaatioiden koulutuksessa?*

4.1 Johtamiskoulutus upseerin koulutusohjelmassa

4.1.1. Upseerin toimintaympäristö työn ja johtamistoiminnan näkökulmasta

Kylmän sodan jälkeen alkanut globalisoituminen lisäsi valtioiden välistä keskinäisriippuvuutta pääosin poliittisten ja eritoten taloudellisten yhteisten intressien myötä. Kansainvälistymisen ja keskinäisriippuvuuden myötä perinteisten sotilaallisten uhkien merkitys vähentyi ja uusien uhkien merkitys korostui. Keskeisiä ulkoisia turvallisuusuhkia ovat olleet esimerkiksi terrorismi, joukkotuhoaseiden leviäminen ja niiden käytön uhka, alueelliset konfliktit ja sotilaallinen voimankäyttö, järjestäytynyt rikollisuus, huumeet ja ihmiskauppa, taloudelliset ja teknologiset riskit, ympäristöongelmat, väestönkasvu, väestöliikkeet ja epidemiat. Suoraa sotilaallista hyökkäystä ei nähty enää niin voimakkaana uhkana kuin aikaisemmin. Edellä mainituista tekijöistä johtuen upseerien johtamisen opetukseen tuotiin jo 1990-luvulla strategisen johtamisen näkökulma.¹²² Voimapolitiikka on palannut takaisin kansainväliseen politiikkaan myös Euroopassa viimeistään Ukrainan konfliktin myötä 2014¹²³, mutta se tuskin vähentää upseerien koulutuksen strategista näkökulmaa tulevaisuudessaan.

Henriikka Lindroos on tutkimuksessaan upseerin ammatista todennut, että vaikka puolustusvoimissa on hyvin näkyvä hierarkia, niin samalla on olemassa yhtenäisyyden diskurssi. Tämä ilmenee usein puhuttaessa upseerin tehtävästä mieluummin sotilaan tehtävänä. Samoin puhutaan myös arkipäivän työssä esimerkiksi sotilaallisesta käytöksestä, sotilaskurista tai sotilaan perustaidoista vaikka kyseessä olisikin upseeri. Hänen tulkintansa perusteella sotiluus näyttäytyy ihannoituna yhtenäisruumiina, johon halutaan sitoutua, ja jonka päämäärät menevät yksilön päämäärien edelle. Lindroosin mukaan johtajuus näyttäytyy upseerien erityistehtävänä, joka erottaa upseeriston muista sotilasta. Samalla lailla myös upseerien on osattava ottaa käskyjä vastaan, mutta tarpeen tullen hänen on otettava tilanne

¹²² Leskinen & Virta (2006)

¹²³ Tuomioja, E. (2014)

haltuun ja astuttava vastuunkantajan rooliin. Lindroosin mukaan vastuun velvoittavuus korostuu voimakkaasti upseerin ammatissa.¹²⁴

4.1.2. Upseerin koulutusohjelman yleiskuvaus

Upseerin opinnot suoritetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa. Maanpuolustuskorkeakoulun Kadettikouluun päässyt opiskelija hyväksytään suorittamaan sotatieteiden maisterin tutkintoa, joka suoritetaan kahdessa vaiheessa. Sotatieteiden kandidaatin (SK) tutkinto käsittää 210 opintopistettä, jotka opiskellaan kolmen vuoden aikana. Sotatieteiden maisterin (SM) tutkinnon laajuus on 120 opintopistettä ja opinnot kestävät kaksi vuotta.

Valmistuttuaan sotatieteiden kandidaatiksi upseeri nimitetään määräaikaiseen nuoremman upseerin virkaan. Kandidaatti työskentelee joukko-osastossa kouluttajana vähintään 4 vuotta, jonka jälkeen hän palaa suorittamaan maisteriopintojaan. Maisteriopinnot suoritettuaan, opiskelija nimitetään vakituiseen upseerin virkaan.

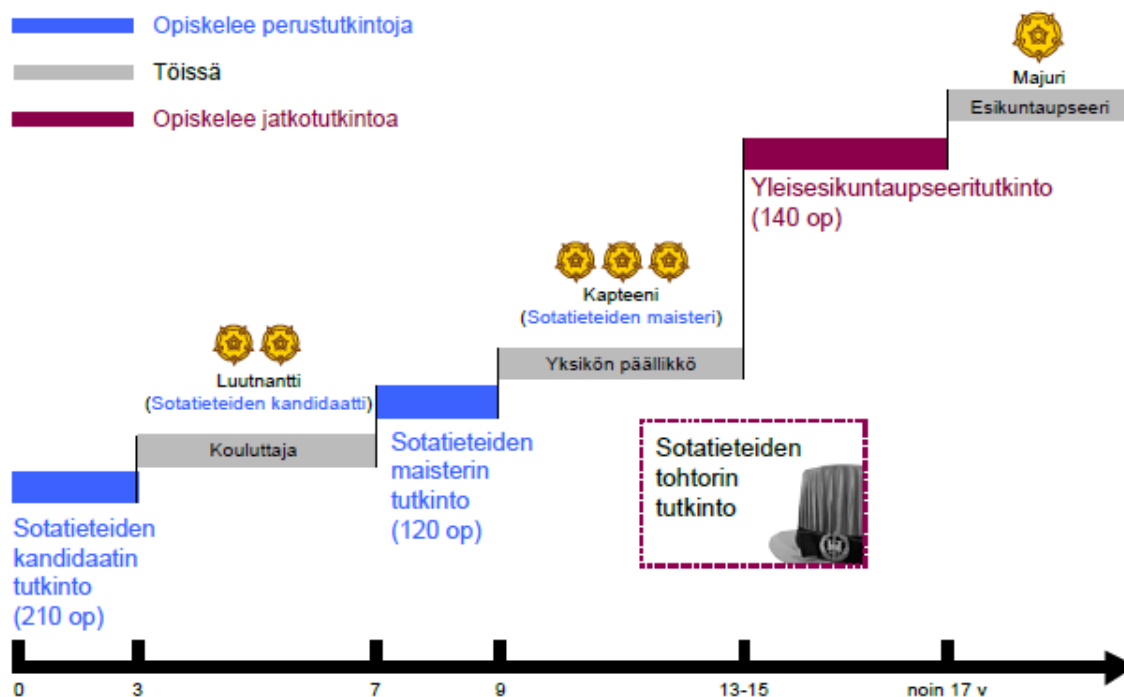
Työskenneltyään 4-6 vuotta maisteriopintojen jälkeen upseerin on mahdollisuus hakea yleisesikuntaupseerin opintoihin. Yleisesikuntaupseerin tutkinnon laajuus on 140 opintopistettä. Yleisesikuntaupseerin tutkinnon tavoitteena on, että opiskelijat saavuttavat ylimpiin upseerin tehtäviin vaadittavat tiedot ja taidot. Opiskelu kattaa kaikki Puolustusvoimien toimintaympäristöt rauhan ajasta sodan ajan kriisiin.¹²⁵

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan upseerin koulutusohjelman sisältämät johtamisen opinnot sekä sellaiset opinnot, joita ei varsinaisesti lueta johtamisen oppiaineeksi, mutta sisältävät kokonaisuuksia, joissa johtamista opetetaan. Tästä esimerkkinä eräät taktiikan opintojaksot, jotka lukeutuvat taktiikan ja sotataidon opetukseen, mutta sisältävät suunnittelun ja toimeenpanon (käskyt ja johtaminen) opetusta. Samaa kuvaamisen logiikkaa noudatetaan kuvatessa poliisin ja pelastustoimen johtamisen koulutusta.

¹²⁴ Lindroos (2012), s. 48-53

¹²⁵ www.puolustusvoimat.fi/maanpuolustuskorkeakoulu/opinnot

UPSEERIKOULUTUKSESSA ETENEMINEN



Kuva8. Upseerikoulutuksen rakenne.¹²⁶

4.1.3. Sotatieteen kandidaatin (SK) tutkinto

Sotatieteen kandidaatin tutkintoon johtavissa maavoimien perusopinnoissa suoritetaan pakollisina opintoina seuraavat opintojaksot, joiden sisältöön kuuluu johtamisen opetusta eri toimintaympäristöihin ja muuhun ammatilliseen osaamiseen sidottuna:

Yhteiset opinnot 15 op (opintopiste):

Johtamisen perusteet (1,8 op) opintojakso toteutetaan luentoina, ryhmäkeskusteluina, ryhmätöinä, harjoituksina ja yksilötyönä tehtävinä oppimistehtävinä. Opintojakson jälkeen opiskelijan tulee osata johtamisen teoreettiset perusteet, johtamisen eri toimintaympäristöt sekä sotilasjohtamisen erityispiirteet.

Johtamisen perusteet (2,4 op) opintojakso toteutetaan luentoina, oppimistehtävinä, ryhmäkeskusteluina sekä yksilötyönä tehtävänä oppimispäiväkirjana. Opintojakson jälkeen opiskelijan tulee osata analysoida johtamista toimintoympäristön näkökulmasta sekä arvioida eri toimintaympäristöjen eettisiä ja juridisia painotuksia sekä viestintää. Opiskelijan on myös kyettävä arvioimaan omaa kehittymistään johtajana.

¹²⁶ MPKK:n opinto-opas 2014.

Johtajana kehittyminen (3 op) opintojakson jälkeen opiskelijan on kyettävä keräämään ja yhdistämään eri lähteistä saatua palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään sekä kyettävä niiden pohjalta tekemään omaa johtamiskäyttäytymistään kehittäviä johtopäätöksiä. Opintojakso toteutetaan koko kandidaattiopintojen ajalla keräämällä suullista ja kirjallista palautetta johtamis- ja kouluttamissuorituksista sekä analysoimalla sitä. Opintojaksoon kuuluu myös ohjaus-, palaute- ja ryhmäkeskusteluja.

Eriytyvät opinnot 10 op:

Johtamisessa harjaantuminen (1,2 op) opintojakso toteutetaan kahdessa vaiheessa, joiden jälkeen opiskelijan on kyettävä arvioimaan, analysoimaan ja kehittämään omaa johtamiskäyttäytymistään saadun palautteen avulla. Johtamissuoritus toteutetaan ampumaharjoituksessa suunnittelemalla ja johtamalla taisteluumunta, josta opiskelija saa alais- ja kouluttajapalautteen.

Sodan ajan perusyksikön johtaminen (3 op) opintojakson jälkeen opiskelijan on kyettävä tuottamaan komppanian päällikön päätös ja käskemään päätöksensä alajohtoportaille. Hänen on kyettävä analysoimaan sodan ajan toimintaympäristön vaatimukset tehtävään liittyen ja löytämään toimeenpanon kannalta olennaiset asiat päätöksestä. Opintojakso toteutetaan teoriaopetuksena, päätöksenteko- ja käskynantoharjoituksina (~27 tuntia) sekä omatoimisuutena (~55 tuntia), joka pitää sisällään suunnitelmien ja käskyjen laadinnan.

Johtaminen rauhan ajan perusyksikössä (5 op) opintojakson opinnot painottuvat hallinnollisten toimien kuten lainsäädännön, oikeudenhoidon ja perusyksikön hallinnon opetukseen. Opetukseen sisältyy myös opetusta toimintaympäristön vaikutuksista kouluttajan ja yksikön päällikön johtamistoimintaan. Opetus toteutetaan luentoina, ohjattuina harjoituksina, itseopiskeluna sekä ryhmätyönä laadittavaan toimintaympäristön tarkasteluun.

Sotatieteen kandidaatin tutkinnossa opiskelija voi valita johtamisen aineopintojen pääaineeksi tai pitkäksi sivuaineeksi. Tällöin opintomäärät jakautuvat siten, että johtamista opiskellaan pääaineena 35 op ja pitkänä sivuaineena 25 op. Johtamisen pakolliset opintojaksot pääaineena tai pitkänä sivuaineena ovat seuraavat:

Yhteiset opinnot 20 op:

Johtaminen sodan ajan toimintaympäristössä (1,4 op) opintojaksolla opiskellaan taistelun johtamista, psyykkisten tekijöiden vaikutusta joukkoon ja ihmisten käyttäytymistä taistelussa.

Opetus toteutetaan ryhmittäin toteutettavina case- tarkasteluina, harjoituksina, luentoina sekä itseopiskeluna.

Sotilaallisen kriisinhallinnan perusteet (3 op) opintojaksolla opiskellaan kriisinhallinnan toimintaympäristöä ja sen vaikutuksia johtamistoimintaan, voimankäytön periaatteita sekä perusteita kansainvälisistä operaatioista. Opetus toteutetaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe käsittää laajemman teoriakoulutuksen ja toinen vaihe käsittää partio- ja ryhmätason käytännön koulutuksen. Opetusmuotoina ovat luennot sekä käytännön harjoitukset.

Turvallisuustoiminta ja sen johtaminen (3 op) opintojaksossa opiskellaan pienryhmien toimintaa ja niiden johtamista viranomaisyhteistyössä sekä eri viranomaisten näkemyksiä turvallisuusjohtamisesta. Opinnot suoritetaan luentoina, parityönä laadittavana oppimistehtävänä sekä 30 tunnin mittaisena sotilaallisena harjoituksena. Sotilaalliseen harjoitukseen kuuluu myös oman johtamisen arviointi rasisituksen alaisena.

Viestintä johtamisen keinona (4 op) opintojaksolla opiskellaan tuottamaan vaikuttavaa viestintää ja arvioimaan omaa kehittymistä vuorovaikutustilanteissa sekä analysoimaan yksilön ja organisaation viestintää. Opinnot toteutetaan luentoina ja käytännön esiintymisharjoituksina, joihin kuuluu myös omatoimisena opiskeluna esiintymistilanteisiin valmistautuminen ja harjoittelu.

Johtamisessa harjaantuminen (2,6 op) opintojakson jälkeen opiskelijan on kyettävä analysoimaan oman aselajinsa johtamisen erityispiirteitä sekä tunnistamaan muiden aselajien johtamisen erityispiirteitä. Kokonaisuudessa keskitytään kehittämään opiskelijan omaa johtamistoimintaa. Opintojakso toteutetaan valtaosin omatoimisena opiskeluna, jossa opiskelija analysoi oman aselajinsa johtamisen perusteita ja vertaa niitä muiden aselajien vastaaviin verkossa tapahtuvassa työskentelyssä. Tämän jälkeen opiskelija muodostaa perustan oman johtamissuorituksen havainnoinnille, ulkoisen ja sisäisen palautteen muodostamiselle analysoimalla valitsemansa tehtävän johtamisen teorian sekä omien vahvuuksiensa ja kehittymistarpeidensa näkökulmasta. Seuraavaksi opiskelija toimii johtajatehtävissä ja kerää suorituksistaan palautteen. Viimeisessä vaiheessa opiskelija laatii raportin yhdistämällä muodostamansa teoreettisen analyysin, saamansa palautteet sekä omat johtamiskokemuksensa.

Lisäksi johtamisen opetuskokonaisuuteen sisältyy kandidaatin aineopinnoissa johtamisen tutkimuskoulutusta, mutta tähän opetukseen ei sisälly varsinaista johtamiskoulutusta.¹²⁷

¹²⁷ MPKK:n opinto-opas 2014.

4.1.4. Sotatieteen maisterin (SM) tutkinto

Sotatieteen maisterin tutkintoon johtavissa maavoimien perusopinnoissa suoritetaan pakollisina opintoina seuraavat opintojaksot, joiden sisältöön kuuluu johtamisen opetusta:

Joukkoyksikön taistelu (1,4 op) opintojakso kuuluu taktiikan ja sotataidon opetuskokonaisuuteen, mutta sisältää elementtejä, jotka voidaan lukea johtamisen opetukseen. Opintojakson jälkeen opiskelijan on ymmärrettävä joukkoyksikön (pataljoona/vast.) suunnittelu ja johtaminen osana yhtymää tai sotilasaluetta sekä yleisten taktisten periaatteiden käyttö suunnitteluun ja johtamiseen liittyen. Opetus toteutetaan luentoina, karttaharjoituksina, maastotarkasteluina, käskynantoharjoituksina, ryhmätöinä sekä oppimistehtävinä. Opetuksen eri vaiheissa järjestetään opetuskeskusteluita, joissa pyritään opiskelijavetoiseen argumentointiin.

Joukkoyksikön taistelu (2,4 op) opintojaksolla syvennetään osaamista edeltävän opintojakson osakokonaisuuksiin. Opiskelijan on tämän jälkeen osattava soveltaa suunnittelun ja johtamisen perusteita joukkoyksikön hyökkäystaistelussa sekä ymmärrettävä yleisten taktisten periaatteiden toteutuminen suunnittelussa ja johtamisessa. Opetusmenetelmät ovat samankaltaiset kuin edeltävässä joukkoyksikön taistelu- opintojaksossa.

Rauhan ajan perusyksikön johtaminen ja hallinto (3 op) opintojakso painottuu perusyksikön hallinnon toimintamenetelmien, oikeudenhoidon, säädösten ja hallinnollisten määräysten opetukseen. Opintojaksolla opiskellaan kuitenkin myös rauhan ajan johtamisympäristön asettamia vaatimuksia perusyksikön johtamiselle. Opintojakson yleisenä tavoitteena on pätevyityminen perusyksikön päällikön tehtäviin. Opetusmuotoina opintojaksolla ovat omatoiminen opiskelu (34 tuntia), luennot, harjoitukset, ryhmätyöt, keskustelut ja paneeli (40 tuntia).¹²⁸

Rauhan ajan perusyksikön pedagoginen johtajuus (2 op) opintojakson sisältö on myös hyvin menetelmä- ja työkalupainotteinen. Siinä opiskellaan eri pedagogiset työkalut ja niiden käyttö perusyksikössä, kuten kehityskeskustelut, työilmapiiirikyselyt ja itsearviointi. Opintojakson jälkeen opiskelijan tulee myös hallita eri koulutusta ohjaavat normit, ohjeet ja määräykset. Opintojakson yleisenä tavoitteena on samoin kuin edellisessä opintojaksossa pätevyityminen

¹²⁸ MPKK:n opinto-opas 2014, SM- tutkinto, s. 64.

perusyksikön päällikön tehtäviin. Opetus toteutetaan pääosin, luentoina, ryhmätöinä sekä itseopiskeluna.¹²⁹

Sotatieteen maisterin tutkintojaksolla opiskelija voi valita pääaineekseen johtamisen. Tällöin johtamisen syventävien opintojen laajuus on 80 opintopistettä jakautuen seuraavasti:

Johdatus syventäviin opintoihin (3 op) opintojakso on hyvin teoriapainotteinen. Siinä käsitellään johtamisen paradigmoja ja eri toimintaympäristöjä sekä johtamisen suhdetta muihin tieteenaloihin (psykologia, sosiologia, sosiaalipsykologia). Opintojaksolla tarkastellaan myös etiikan ja viestinnän perusteita osana johtamista. Opetus toteutetaan luentoina (28 tuntia), harjoituksina (4 tuntia) sekä itseopiskeluna (49 tuntia).¹³⁰

Johtaminen sodan ajan toimintaympäristössä (2,5 op) opintojaksolla syvennetään tietämystä sodan ajan johtamisen toimintaympäristöstä. Siinä opiskellaan muun muassa viranomaisyhteistyötä, lainsäädäntöä, sotilassosiologian haasteita ja mahdollisuuksia johtamiselle sekä media- ja informaatiovaikuttamista osana johtamista. Opintojakson työskentelymuotoina käytetään luentoja, harjoituksia, ryhmätöitä ja omatoimista opiskelua.¹³¹

Johtamisopit ja taistelun johtaminen (3 op) opintojakso tähtää ymmärrykseen johtamisoppien kehityksestä ja niiden ilmentymiseen eri toimintaympäristöissä. Lisäksi opiskelijan on tunnettava johtamisoppien yhteys taistelunjohtamiseen ja johtajuuteen. Opetus toteutetaan luentoina, omatoimisena opiskeluna sekä laatimalla opintopäiväkirja.¹³²

Kehittyjästä valmentajaksi (3 op) opintojakso syventää opiskelijan osaamista oman johtamiskäyttäytymisen analysoinnissa ja kehittämisessä. Opintojakso kestää koko maisterivaiheen ja opinnoissa käsitellään muun muassa esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta, etiikkaa ja upseerikasvatusta sekä laaditaan oma kehityssuunnitelma.

Johtaminen ja esimiestyö työyksikössä (4 op) opintojakso opiskellaan hyvän hallinnon periaatteita, lainsäädäntöä, asiantuntijaorganisaation johtamista sekä eri johtamistoimintaympäristöjen vaikutuksia johtamiseen, kuten muutosjohtamista ja projektijohtamista. Opinnot koostuvat luennoista, ryhmätöistä ja itseopiskelusta.¹³³

¹²⁹ Sama, s. 65-67.

¹³⁰ MPKK:n opinto-opas (2014), SM- tutkinto, s. 69.

¹³¹ Sama, s. 71.

¹³² Sama, s. 72-73.

¹³³ Sama, s. 74-75.

Johtaminen kriisinhallintaoperaatioissa (3 op) opintojaksolla opiskellaan kriisinhallinnan kokonaisuutta, operaatioesikuntien (NATO) organisaatorakennetta, toimintatapoja ja suunnitteluprosessia. Painopiste on esikuntatyöskentelyvalmiuksien kehittämisessä työskenneltäessä kansainvälisessä esikunnassa. Opinnot koostuvat luennoista, itseopiskelusta ja viikon mittaisesta harjoituksesta.¹³⁴

Lisäksi opiskelijalla on valittavanaan vielä seuraavat johtamisen opintojaksot:

Strateginen johtaminen (10 op) opintojakso keskittyy strategisen johtamisen keskeisiin käsitteisiin, strategian laatimiseen ja jalkauttamiseen organisaatiossa sekä perustyökaluihin strategisessa johtamisessa. Työskentelymuotoina käytetään luentoja, seminaareja, ryhmätöitä ja itseopiskelua.¹³⁵

Johtamisopit ja teoriat ilmiönä (10 op) opintojaksolla syvennetään tietämystä eri johtamisopeista ja teorioista, pyritään sitomaan ne käytäntöön tunnistamalla niiden esiintymistä omassa toimintaympäristössä sekä arvioidaan myös kriittisesti kaupallisia johtamisen trendejä. Opinnot toteutetaan luentoina, ryhmätöinä ja itseopiskeluna.¹³⁶

Johtamiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset ilmiöt (10 op) opintojaksolla tarkastellaan toimintaympäristön erilaisia ilmiöitä, luodaan perusteet kriittisen media-analyysin luomiseksi sekä pohditaan asevoimine ja valtion välistä suhdetta ja vuorovaikutusta. Opinnot toteutetaan luennoin, verkko-opetuksena, ryhmätöinä sekä itseopiskeluna.

Johtaminen ja käyttäytymistieteet (10 op) opintojaksolla opiskellaan taistelustressin osatekijöitä ja psyko-sosiaalisten ilmiöiden yhteyksiä johtamiseen. Opinnoissa käsitellään esimerkiksi teemoja ryhmäkiinteyttä, taistelustressiä ja maanpuolustustahtoa. Painotukset opinnoissa määräytyvät opiskelijan omien oppimistavoitteiden mukaisesti. Opinnot toteutetaan luentoina, ryhmätöinä ja itseopiskeluna.

Pedagoginen johtaminen (10 op) opintojakso on kattava kokonaisuus, joka kestää koko masterivaiheen opintojen ajan. Siinä opiskellaan pedagogisen johtajuuden käsitettä, vaikuttavia ilmiöitä, oppivaa organisaatiota ja erilaisia aktiivisia opetusmenetelmiä perusyksikön viitekehysessä.

¹³⁴ MPKK:n opinto-opas 2014, SM- tutkinto, s. 75-76

¹³⁵ Sama, s. 82

¹³⁶ Sama, s. 83

4.1.5. Yleisesikuntaupseerin tutkinto

Yleisesikuntaupseerin tutkinnon laajuus on vähintään 140 opintopistettä ja sen suoritus aika on noin kaksi vuotta. Yleisesikuntaupseerikurssille hakeudutaan valintakokeiden kautta. Yleisesikuntaupseerin opintoihin sisältyy johtamisen ja komentajuuden osaamiskokonaisuus, jonka laajuus on 31 opintopistettä. Johtaminen ja komentajuus osaamiskokonaisuus jakautuu seuraaviin opintojaksoihin:

Komentajuus (5 op) opintojakso kestää koko opintojen ajan. Opintojaksolla pohditaan komentajan identiteettiä ja komentajuutta. Opiskelijoista muodostetaan pienryhmiä, joille nimetään ylimmissä tehtävissä palvelleita upseereita mentoreiksi. Mentoreita hyödynnetään oppimiskeskusteluissa opintojen aikana. Opinnot toteutetaan luentoina, ryhmätöinä, seminaareina, harjoituksina sekä itseopiskeluna.¹³⁷

Johtaminen ja esimiestaidot (3 op) opintojaksolla kehitetään opiskelijan johtamistavan sekä organisaation toimintatapojen analysointia ja kehittämistä erilaisissa toimintaympäristöissä. Opintoihin sisältyy opiskelijan vuorovaikutuskäyttäytymisen- profiilin laadinta ja analysointi. Opinnot toteutetaan luentoina, paneeli- ja opetuskeskusteluilla ja itseopiskeluna.¹³⁸

Organisaatiokulttuuri ja organisaation sosiaalinen rakenne (3 op) opintojaksolla syvennetään opiskelijan osaamista organisaatiokulttuurin teorioista, malleista ja muutoksista sekä johtamisen ja johtajuuden suhteesta organisaatiokulttuuriin. Opinnot koostuvat luennoista, verkko-keskusteluista, opetuskeskusteluista ja itseopiskelusta.¹³⁹

Maanpuolustuksen suunnittelu ja johtaminen (9 op) opintojakso toteutetaan kolmessa vaiheessa, joista ensimmäisessä käsitellään strategista johtamista, toisessa kokonaisvaltaista suunnittelujärjestelmää ja kolmannessa vaiheessa toiminnan ohjausta ja toimeenpanoa. Tässä opintojaksokokonaisuudessa käsitellään laajasti koko puolustusjärjestelmän rakentuminen ja sen kehittämisen keskeiset mekanismit ja haasteet. Opetuksessa käytetään osin sulautuvaa menetelmää, jossa ennakotehtävillä varmistutaan opiskelijoiden lähtötason yhtenäisyydestä.¹⁴⁰

¹³⁷ Yleisesikuntaupseerin tutkinnon opetussuunnitelma 2015 (AL4038), Liite 2, s.1

¹³⁸ Sama, s.2

¹³⁹ Sama, s.3

¹⁴⁰ Sama, s.4

Pedagoginen johtaminen – koulutuksellisen suorituskyyvyn kehittäminen (3 op) opintojaksolla opiskellaan joukkotuotannon kokonaisuus osana liikekannallepanojärjestelmää, ihmisten toimintakyvyn merkitystä osana joukon suorituskyykyä sekä joukon elinkaareen vaikuttavia asioita. Opinnnot toteutuvat luennoin, ryhmäkeskusteluin sekä omatoimisin opintoina.¹⁴¹

Kansainvälinen osaaminen (6 op) opintojaksolla opiskellaan enemmänkin esikuntatyöskentelyvalmiuksia kansainvälisessä toimintaympäristössä kuin varsinaista johtamista. Opinnoissa kiinnitetään kyllä huomiota eri tapojen, kulttuurien, uskontojen eroavaisuuksiin ja vaikutuksiin työskentelyssä ja johtamisessa, jolloin valmiudet myös johtamistoiminnalle kehittyvät, mutta painopiste on prosesseissa ja toimintatavoissa.¹⁴²

UPSEERIN JOHTAMISKOULUTUKSEN KOKONAISMÄÄRÄ 136,7 / 470 op	
SOTATIETEEN KANDIDAATIN TUTKINTO (210 op)	op
Johtamisen perusteet	1,8
Johtamisen perusteet	2,4
Johtajana kehittyminen	3
Johtamisessa harjaantuminen	1,2
Sodan ajan perusyksikön johtaminen	3
Johtaminen rauhan ajan perusyksikössä	5
Johtaminen sodan ajan toimintaympäristössä	1,4
Sotilaallisen kriisinhallinnan perusteet	3
Turvallisuustoiminta ja sen johtaminen	3
Viestintä johtamisen keinona	4
Johtamisessa harjaantuminen	2,6
	30

SOTATIETEEN MAISTERIN TUTKINTO (120 op)	op
Joukkoyksikön taistelu	1,4
Joukkoyksikön taistelu	2,4
Rauhan ajan perusyksikön johtaminen ja hallinto	3
Rauhan ajan perusyksikön pedagoginen johtajuus	2
Johdatus syventäviin opintoihin	3
Johtaminen sodan ajan toimintaympäristössä	2,5
Johtamisopit ja taistelun johtaminen	3
Kehittyjästä valmentajaksi	3
Johtaminen ja esimiestyö työyksikössä	4
Johtaminen kriisinhallintaoperaatioissa	3
Strateginen johtaminen	10

¹⁴¹ Yleisesikuntaupseerin tutkinnon opetussuunnitelma 2015 (AL4038), Liite 2, s.6

¹⁴² Sama, s.7

Johtamisopit ja teoriat ilmiönä	10
Johtamiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset ilmiöt	10
Johtaminen ja käyttäytymistieteet	10
Pedagoginen johtaminen	10
	77

YLEISESIKUNTAUPSEERIN TUTKINTO (140 op)	op
Komentajuus	5
Johtaminen ja esimiestaidot	3
Organisaatiokulttuuri ja organisaation sosiaalinen rakenne	3
Maanpuolustuksen suunnittelu ja johtaminen	9
Pedagoginen johtaminen – koulutuksellisen suorituskyvyn kehittäminen	3
Kansainvälinen osaaminen	6
	29

Taulukko 1. Johtamiskoulutuksen kokonaismäärä upseerin koulutusohjelmissa.

4.2 Poliisitoimen johtamiskoulutus

”Poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä.

Poliisi suorittaa lisäksi lupahallintoon liittyvät ja muut sille laissa erikseen säädettyt tehtävät sekä antaa jokaiselle tehtäväpiiriinsä kuuluvaa apua. Jos on perusteltua syytä olettaa henkilön kadonneen tai joutuneen onnettomuuden uhriksi, poliisin on ryhdyttävä tarpeellisiin toimenpiteisiin henkilön löytämiseksi.”¹⁴³

4.2.1. Poliisin toimintaympäristö työn ja organisaation näkökulmasta

”Kaikkialla maailmassa poliisi kamppailee ja pyrkii ratkaisemaan sen, miten poliisitoiminnan malli, joka on rakennettu ja kehitetty palvelemaan kiinteärajaista fyysistä aluetta, on

¹⁴³ Poliisilaki (2011), 1 luku, 1§

*muunnettavissa selviytymään maailmassa ilman rajoja, maailmassa, jossa rikoksiin syyllistytään etäältä, mutta niistä todennäköisesti ilmoitetaan paikallisesti.”*¹⁴⁴

Muuttunut turvallisuusympäristö edellyttää poliisilta uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Poliisi vastaa ja huolehtii yhteiskunnan ja kansalaisten turvallisuudesta yhä useammin myös maamme rajojen ulkopuolella. Tämän kansainvälisen toiminnan nähdään lähitulevaisuudessa edelleen kasvavan. Samoin on myös nähtävissä sidosryhmien merkityksen ja keskenäisriippuvuuden kasvaminen, jonka seurauksena yhä useampi taho osallistuu turvallisuuden tuottamiseen poliisin lisäksi. Tämä edellyttää poliisilta entistä parempia valmiuksia yhteistyöhön, johtamiseen ja toiminnan koordinointiin useiden eri viranomaisten kanssa.¹⁴⁵

Poliisi toimii oikeusvaltion ja laillisen yhteiskuntajärjestyksen turvana ja noudattaa demokraattisen poliisitoiminnan periaatteita. Poliisivaltuudet on tunnettava tarkkaan ja niitä on kyettävä käyttämään tarkoituksenmukaisesti. Poliisin on osattava voimankäytön säädökset sekä vähimmän haitan periaate, mutta toisaalta hallittava päättäväisesti muun muassa aggressiivisen asiakkaan käsittely.

Pääosa perinteisistä rikostyypeistä säilyttää paikkansa myös tulevaisuudessa, mutta samalla poliisin resursseja on suunnattava yhä useammin rikostyypeihin kuten harmaa talous, laitton maahanmuutto ja ihmiskauppa, järjestäytynyt rikollisuus ja tietoverkkorikollisuus. Tämä edellyttää osaamisen ja valmiuksien jatkuvaa kehittämistä sekä tietojohdoista poliisitoimintaa, ajantasaista tilannekuvaa sekä tehokasta analyysitoimintaa. Tämä luo vaatimuksia henkilöstön osaamisen, toimintastrategian ja johtamisen suhteen.¹⁴⁶ Poliisitoimessa, kuten muuallakin yhteiskunnassa, tieto nähdään yhä tärkeämmäksi voimavaraksi. Poliisilla tulee osata hyödyntää monenlaista tietoa, tiedonlähteitä sekä soveltaa tietoa käytännön toimintaan. Poliisilla on oltava valmiudet ymmärtää rekisterien, kyselyjen, tilastojen, tutkimusraporttien ja muiden vastaavien tietolähteiden sisältöä työssään. Päätösten ja toiminnan tulee perustua laadukkaaseen tietoon tai näyttöön.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Policing for Better Britain (2013), s. 66

¹⁴⁵ Muttilainen & Huotari (2014), s. 102

¹⁴⁶ Sama, s. 104

¹⁴⁷ Sama, s. 59

4.2.2. Poliisin koulutusjärjestelmä

Poliisin koulutus annetaan Poliisiammattikorkeakoulussa Tampereella. Poliisikoulutuksen tutkintorakenne on uudistunut vuonna 2014. Uudistuneessa poliisin tutkintorakenteessa kaikki poliisit suorittavat perusopinnoissaan ammattikorkeakoulututkinnon (AMK). Ammattikorkeakoulututkinto toteutetaan 180 opintopisteen laajuisena, ja se antaa kelpoisuuden miehistövirkoihin, kuten esimerkiksi vanhemmaksi konstaapeliksi. Peruskoulutuksen toteutusaika on kolme vuotta, aiemman kahden ja puolen suoden sijasta. Peruskoulutukseen hakeutuvan tulee olla suorittanut lukion oppimäärä tai ylioppilastutkinto tai ammatillinen perustutkinto tai aikuiskoulutuslain mukainen ammatillinen perustutkinto, ammattitutkinto tai erikoisammattitutkinto tai ulkomainen koulutus, joka antaa kelpoisuuden korkeakouluopintoihin.¹⁴⁸

Perusopintojen ja työkokemuksen jälkeen poliisilla on mahdollisuus jälkeen hakeutua esimiestaidon ja työnjohdon erikoistumisopintoihin, jotka antavat kelpoisuuden alipäälystövirkoihin, esimerkiksi ylikonstaapeliksi. Näiden opintojen laajuus on 45 opintopistettä.¹⁴⁹ Alipäälystökoulutuksen esimiestaidon ja työnjohdon erikoistumisopintojen opetuksen suunnittelu on vielä meneillään olevan tutkintouudistuksen vuoksi kesken, eikä suunnitteilla olleita opetussuunnitelmia ollut tutkimuksen aikana saatavissa.

Poliisin päälystövirkoihin kelpoisuuden antava koulutus toteutetaan poliisin ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa. Poliisin ylempään ammattikorkeakoulutukseen voivat hakea henkilöt, joilla on vähintään kolmen vuoden työkokemus sisäisen turvallisuuden alalla ja ovat suorittaneet joko poliisin perustutkinnon, poliisin alemman ammattikorkeakoulututkinnon tai aiemman poliisin perustutkinnon lisäksi jonkin korkeakoulututkinnon.¹⁵⁰ Tutkinto antaa kelpoisuuden päälystövirkoihin kuten esimerkiksi komisarioksi tai ylikomisarioksi.¹⁵¹

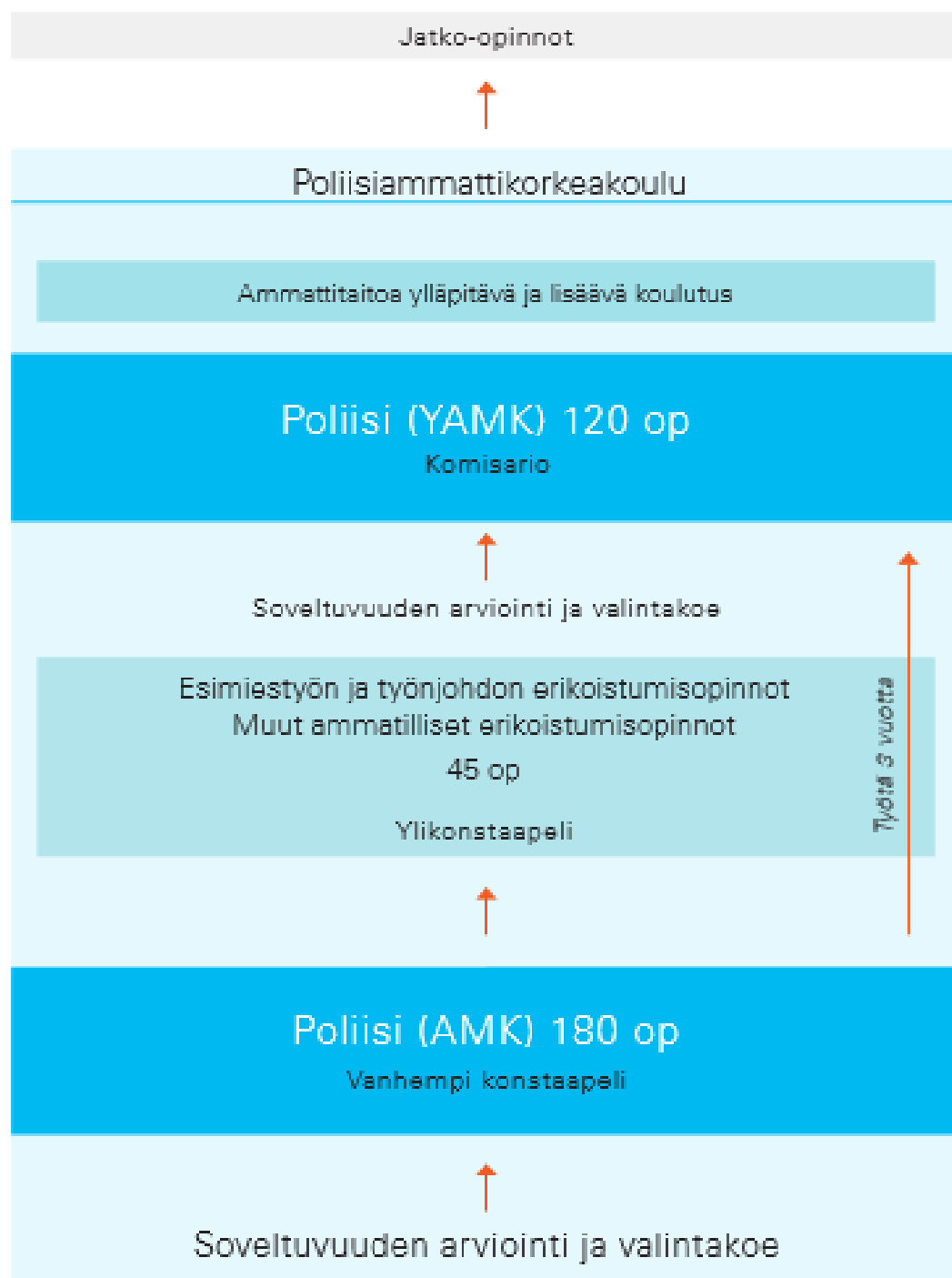
¹⁴⁸ www.polmk.fi/amk (2015)

¹⁴⁹ www.polamk.fi/muu_koulutus/poliisin_taydennyskoulutus (2015)

¹⁵⁰ www.polamk.fi/yamk

¹⁵¹ Sama.

Poliisialan tutkintojärjestelmä 2014



Kuva9. Poliisin koulutusjärjestelmän rakenne 2014 alkaen.

4.2.3. Poliisin ammattikorkeakoulututkinto (AMK)

Poliisin (AMK)- tutkinnossa ei opiskella johtamista varsinaisena oppiaineena, mutta seuraavien pakollisten opintojaksojen sisältöön kuuluu johtamisen opetusta eri toimintaympäristöihin ja muuhun ammatilliseen osaamiseen sidottuna:

Operatiivinen kenttätöiminta ja sen johtaminen (14 op) opintojaksolla opintojen painopiste on poliisitaktiikan perusteiden opetuksessa valvonta- ja hälytystehtävissä sekä poliisin käyttämisessä viesti- ja johtamisjärjestelmissä. Johtamisen osalta opintojaksolla opetetaan partionjohtajan toimenpiteet valvonta- ja hälytystehtävissä sekä vaativan operatiivisen tehtävän alkutoimenpiteissä.

Esitutkintaopintojaksolla (15 op) opintojen painopisteenä on taktisten ja teknisten tutkintatoimenpiteiden opettaminen, mutta myös perusteet tutkinnan johtamiseen liittyvistä keskeisistä toiminnoista.

Poliisitoiminnan suunnittelu ja johtamisen perusteet opintokokonaisuus (9 op) on ensimmäinen varsinainen esimiestoimintaan tähtäävä opintokokonaisuus. Opinnoissa opiskellaan henkilöstöjohtamisen, tulosjohtamisen ja strategisen johtamisen perusteet, työyhteisötaitoja sekä poliisin ohjausjärjestelmän ja turvallisuussuunnittelun perusteet.¹⁵²

Edellä mainitun pakollisen johtamisen opetusta sisältävän opetuksen lisäksi opiskelijalla on mahdollisuus valita opintoja, joissa johtamista opetetaan.

Viranomaisyhteistyön yleiset perusteet (3 op) opintojaksolla opiskellaan muun muassa viranomaisyhteistyötä ja virka-apua koskevaa lainsäädäntöä, turvallisuusstrategioita sekä esikuntatyöskentelyn perusteita. Johtamisen osalta opintojaksolla opiskellaan perusteet moniviranomaistilanteiden johtamisesta, tilannejohtamiskäytännöistä ja johtosuhteista.

Moniviranomaistilanteiden johtaminen (2 op) opintojakso syventää edellisen opintojakson luomia perusteita moniviranomaistilanteiden johtamisesta. Opinnot toteutetaan karttaharjoituksina ja sovellettuina yhteistoimintaharjoituksina.¹⁵³

¹⁵² Poliisi (AMK)- tutkinnon opetussuunnitelma 2015-2016, s 19-27

¹⁵³ Sama, s. 32-43

4.2.4. Poliisin ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)

Poliisin ylempi ammattikorkeakoulututkinto tähtää työelämässä tarvittavien johtamis- esimies-, kehittämis- ja asiantuntijavalmiuksien kehittämiseen. YAMK- tutkinnon tavoitteena on, että opiskelija saavuttaa työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syvälliset tiedot poliisitoiminnan alalta sekä teoreettiset tiedot alan vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimimista varten. Tavoitteina on edelleen saada syvälinen kuvan poliisitoiminnasta, poliisin asemasta työelämässä sekä valmiudet poliisialan tutkimustiedon ja ammattikäytäntöjen kehittämisen seuraamiseen ja erittelyyn. Opiskelijoille luodaan valmius elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen. Työelämässä vaadittavan hyvän viestintätaidon sekä kansainvälisen vuorovaikutuksen ja ammatillisen toiminnan edellyttämien valmiuksien luominen kuuluvat myös tutkinnon tavoitteisiin.¹⁵⁴ Tutkinto antaa kelpoisuuden päällystövirkoihin kuten esimerkiksi komisarioksi tai ylikomisarioksi.¹⁵⁵

Poliisin (YAMK)- tutkinnossa suoritetaan pakollisina seuraavat johtamisen opinnot:

Valvonta- ja hälytystoiminnan johtaminen (9 op) opintojaksolla opiskelijoille luodaan valmiudet toimia valvonta- ja hälytystoiminnan päällystön tehtävissä. Opinnoissa keskitytään operatiivisen kenttätöiminnan, valvonta- ja hälytystoiminnan organisointiin ja johtamiseen, kenttätöiminnan johtamis- ja koulutusjärjestelmään sekä viesti- ja johtamisjärjestelmien osaamiseen.

Operatiivisen kenttätöiminnan johtaminen yleisjohtajana (9 op) opintojakso tähtää operatiivisen kenttätöiminnan johtamisvalmiuksiin yleisjohtajana. Opinnoissa keskitytään yleisjohtajan tehtäviin ja toimintaympäristöön operatiivisessa kenttätöiminnassa, tilannejohtamiseen sekä viestinnän ja tiedottamisen johtamiseen tähän liittyen.

Valvonta- ja hälytystoimintayksikön strateginen johtaminen ja kehittäminen (6 op) opintojakso opintojaksolla opiskelijat perehtyvät valvonta- ja hälytystöiminnan johtamiseen ja kehittämiseen päällystön tehtävissä.

Tutkinnon johtaminen (16 op) opintojaksolla käsitellään päivittäisrikostutkinnassa toimivan tutkinnanjohtajan tehtävät kuten esimerkiksi pakkokeinojen hallinta. Opetuksessa huomioidaan myös esitutkintayhteistyö muiden viranomaisten kanssa sekä tiedottaminen.

¹⁵⁴ Poliisi (YAMK)- tutkinnon opetussuunnitelma 2014-2015, s. 5

¹⁵⁵ www.polamk.fi/yamk (2015)

Vaativa tutkinnan johtaminen (8 op) opintojaksolla syvennetään opiskelijan ammattitaitoa tutkinnanjohtajan tehtävissä sekä annetaan lisävalmiuksia vakavaa, ammattimaista ja kansainvälistä rikollisuutta sisältävien rikosasioiden tutkinnanjohtamiseen.

Organisaation toiminnan ja talouden strateginen johtaminen (7 op) opintojaksolla syvennetään osaamista strategisen johtamisen sisällöstä, tulosjohtamisesta sekä toiminnan ja talouden yhteensovittamisesta osana yleistä poliisitoiminnan johtamista ja kehittämistä.

Toiminnan ja toimintatapojen kehittäminen sekä johtamisen etiikka (7 op) opintojakso keskittyy laatutyön, työprosessien ja toiminnan kehittämiseen. Opinnoissa syvennyttään myös eettisen johtamisen kysymyksiin esimiehen ja työyhteisön valmiuksien kehittymisen näkökulmasta.

Henkilöstöjohtaminen ja työsuojelu (7 op) opintojakso syventää henkilöstöjohtamisen, työsuojelun sekä työhyvinvoinnin kehittämisen osaamista. Opetuksessa perehdytään keskeisiin teorioihin sekä käytäntöihin päällystön henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi.

Hallinto- ja virkamiesoikeus sekä virkaehtosopimusmenettely (3 op) opintojakso keskittyy hyvän hallinnon opettamiseen. Painopisteenä ovat hallintoprosessi, hyvän hallinnon periaatteet, hallintoasian päätöksentekoon sekä virkaehtosopimusmenettely.

Päällystöharjoittelu (8 op) opintojaksolla opiskelija työskentelee ohjatusti operatiivisissa päällystötehtävissä. Päällystöharjoittelu on keskeinen osa opiskelijan ammatillista kasvua päätöksentekijäksi. Opintojaksolla opiskelija saa käsityksen myös ylemmän päällystön ja päällikkötason tehtävistä.

Ammatillinen kasvu (2 op) opintojaksolla opiskelijalle kehittyy käsitys päällystön esimies- ja asiantuntijatehtävistä poliisissa. Opintojaksolla käsitellään myös arvioinnin ja palautteen merkitystä esimiestyössä. Opetussuunnitelman opintojaksojaksokuvaus mainitsee opintojakson olevan osa opiskelijan ”muutosprosessia esimieheksi ja päätöksentekijäksi”.

Vapaasti valittavissa olevissa opinnoissa on kolme opintojaksoa, jotka käsittelevät johtamista. *Tietojohdoinen poliisitoiminta- analyysi johtamisen tukena* (5 op) opintojaksolla kehitetään tulevan päällystöesimiehen valmiuksia hyödyntää poliisin analyysitoimintaa johtamisen tukena ja perehdytään poliisin rooliin tietojohdettuna turvallisuusviranomaisena.

Viranomaisyhteistyön yleiset perusteet (3 op) opintojaksolla perehdytään viranomaisyhteistyöhön sekä opiskellaan perusteet miniviranomaistilanteiden johtamisesta. Opintojen jälkeen opiskelijalla tulee olla kyky toimia poliisin edustajana miniviranomaistehtävissä, mutta ei varsinaisesti toimia niissä johtajana.

Moniviranomaistilanteiden johtaminen (2 op) opintojakso syventää edellisten opintojen kokonaisuutta luoden valmiudet toimia moniviranomaistilanteiden johtajana sekä tilanteiden edellyttämissä johto- ja esikuntatehtävissä.¹⁵⁶

POLIISIN JOHTAMISKOULUTUKSEN KOKONAISMÄÄRÄ	
121 / 300 op (+45 op)	
POLIISIN AMK- TUTKINTO (180 OP)	op
Operatiivinen kenttätoiminta ja sen johtaminen	14
Poliisitoiminnan suunnittelu ja johtamisen perusteet opintokokonaisuus	9
Viranomaisyhteistyön yleiset perusteet	3
Moniviranomaistilanteiden johtaminen	2
	28

ALIPÄÄLLYSTÖKOULUTUS	
Esimiestaidon ja työnjohdon erikoistumisopinnot	45

POLIISIN YAMK- TUTKINTO (120 OP)	op
Valvonta- ja hälytystoiminnan johtaminen	9
Operatiivisen kenttätoiminnan johtaminen yleisjohtajana	9
Valvonta- ja hälytystoimintayksikön strateginen johtaminen ja kehittäminen	6
Tutkinnan johtaminen	16
Vaativa tutkinnan johtaminen	8
Organisaation toiminnan ja talouden strateginen johtaminen	7
Toiminnan ja toimintatapojen kehittäminen sekä johtamisen etiikka	7
Henkilöstöjohtaminen ja työsuojelu	7
Hallinto- ja virkamiesoikeus sekä virkaehtosopimusmenettely	3
Päällystöharjoittelu	8
Ammatillinen kasvu	2
Tietojohtoinen poliisitoiminta- analyysi johtamisen tukena	5
Viranomaisyhteistyön yleiset perusteet	3
Moniviranomaistilanteiden johtaminen	3
	93

Taulukko 2. Johtamiskoulutuksen kokonaismäärä poliisin koulutusohjelmissa.

¹⁵⁶ Poliisi (YAMK)- tutkinnon opetussuunnitelma 2014-2015, s. 10-41

4.3 Pelastustoimen johtamiskoulutus

Pelastustoimi muodostuu onnettomuuksien ja tulipalojen ehkäisystä, väestönsuojelusta sekä pelastustoiminnasta. Pelastustoiminnalla tarkoitetaan onnettomuuksien uhatessa tai sattuessaan kiireellisesti suoritettavia toimenpiteitä, joilla suojellaan ja pelastetaan ihmisiä, omaisuutta tai ympäristöä. Väestönsuojelulla tarkoitetaan ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaamista sekä pelastustoimintaan kuuluvien tehtävien hoitamista poikkeusoloissa sekä niihin varautumista.¹⁵⁷

4.3.1. Palo- ja pelastusalan toimintaympäristö

Pelastuslaitoksilla on töissä sekä päätoimista että sivutoimista henkilöstöä. Lisäksi vapaaehtoiset palokunnat, laitospalokunnat sekä tehdaspalokunnat kuuluvat pelastustoimen järjestelmään alueen kanssa tekemänsä sopimuksen perusteella. Pelastuslaitoksissa kansakoulupohjaisista kursseista siirtyminen tutkintopohjaiseen koulutukseen siirtyminen näkyy yhä koulutuseroina. Vielä toistaiseksi, vanhemmat palomiehet sijoittuvat hierarkian yläpäähän usein heikommalla koulutuspohjalla kuin alalle viime vuosina rekrytoituneet nuoremmat.¹⁵⁸ Palo- ja pelastusalan virka- ja koulutusjärjestelmä onkin perinteisesti perustunut etenemiseen virkahierarkiassa alhaalta ylöspäin, kaikki portaavat läpikäyden. Kullekin virkaportaalalle pääsy on edellyttänyt tutkinnon suorittamista.¹⁵⁹

Teija Mankkinen on tutkinut väitöskirjassaan (2011) palomiesten ammattia työnä ja elämäntapana. Hän totesi tutkimuksessaan ristiriitoja palomiesten sekä johdon ja lainsäädännön näkökulmista palo- ja pelastusalan ytimestä. Palomiehet rakensivat ymmärrystä työstään tulipalojen sammuttamisen ensisijaisuudelle, kun taas johdon ja lainsäädännön lähtökohtana oli onnettomuuksien ehkäisytyö.¹⁶⁰ Mankkisen keräämä lähdeaineisto on tällä hetkellä jo noin 15 vuotta vanhaa, joten myös tuo näkökulmaero on voinut palo- ja pelastusosalalla tasoittua, sillä pelastusopiston järjestämissä alan tutkintojen opetussuunnitelmissa asiaan on kiinnitetty huomiota: *”Onnettomuuksien ehkäisyn ajattelumallien oppiminen edellyttää turvallisuusajattelun sisäistämistä.”*

Pelastustoiminnassa päällystön tehtävänä on johtaa pelastusjoukkuetta, -komppaniaa tai näitä

¹⁵⁷ Pelastustoiminnan johtaminen (2005), s.1

¹⁵⁸ Mankkinen (2011), s. 49

¹⁵⁹ Kaukonen (1998), s. 20–21

¹⁶⁰ Mankkinen (2011), s. 68

suurempia pelastusmuodostelmia. Onnettomuuspaikan olosuhteet edellyttävät johtamistoinninalta etukäteissuunnittelua ja pelastustoiminnan johtamisprosessin hallintaa, kykyä käsitteelliseen ajatteluun ja tehokkaan vuorovaikutusympäristön rakentamista omalla johtamiskäyttäytymisellä.¹⁶¹

4.3.2. Palo- ja pelastusalan koulutusjärjestelmä

Pelastusalan päällystön koulutus toteutetaan Suomessa Pelastusopistolla Kuopiossa. Pelastusopiston tutkintoon johtava ammatillinen koulutus on jaettu seuraaviin koulutusohjelmiin:

- palopäällystön koulutusohjelma
- pelastustoimen alipäällystön koulutusohjelma
- pelastajan koulutusohjelma
- hätäkeskuspäivystäjän koulutusohjelma

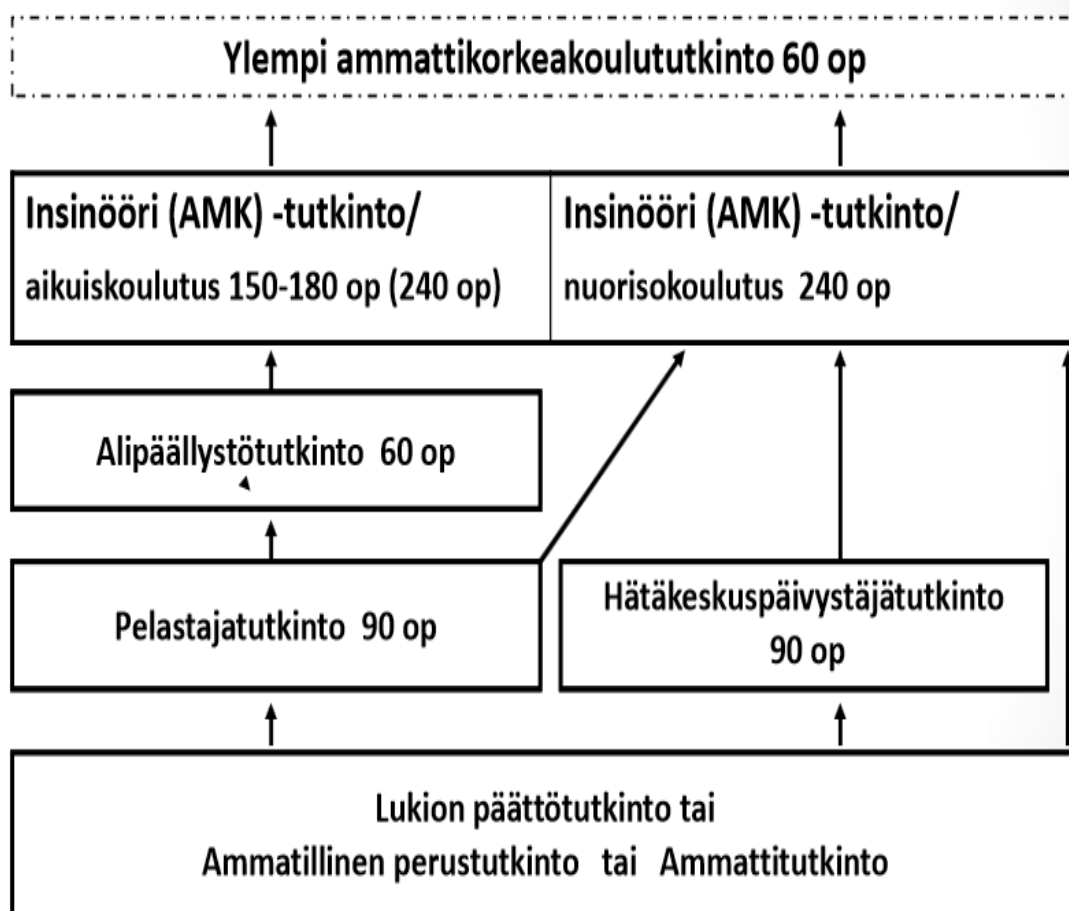
Kouluttautuminen palopäällystöön käytännössä tarkoittaa kouluttautumista ensin pelastajaksi pelastajan koulutusohjelmassa ja tämän jälkeen alipäällystötutkinnon suorittamista alipäällystön koulutusohjelmassa. Alipäällystöön kuuluva voi tämän jälkeen suorittaa palopäällystön insinööritutkinnon aikuiskoulutusohjelmassa. Vaihtoehtoisesti palopäällystön insinööritutkinnon voi suorittaa nuorisokoulutusohjelmassa henkilö, joka on suorittanut aiemmin joko pelastajan tutkinnon tai hätäkeskuspäivystäjän tutkinnon.¹⁶²

Tutkimuksessa valittiin pelastustoimen johtokeskuksen pelastustoimen johtajan tehtävä esimerkkitehtäväksi tehtävästä, joka edellyttää laaja-alaista esimiestehtävien hallintaa niin hallinnon, koulutuksen kuin tilanteen mukaisen johtamisen osalta. Tässä luvussa käsitellään niiden koulutusohjelmien johtamisen opetus, minkä kautta henkilö voi kouluttautua palopäällystöön ja sitä kautta tulla valituksi johtokeskuksen pelastustoimen johtajan tehtävään. luvussa käsitellään myös työssäoppimisen näkökulmasta millaista johtamiskoulutusta tai kokemusta henkilö saa keskimääräisesti ennen valintaa johtokeskuksen pelastusjohtajan tehtävään.

¹⁶¹ Palopäällystön opetussuunnitelma (2012), s. 6

¹⁶² Pelastusopisto: *Tutkintoon johtavan opiskelijavalinnan perusteet 2015*, s. 5-28.

Pelastusopiston ammattitutkinnot



Kuva 10. Pelastustoimen koulutusjärjestelmä.

4.3.3 Pelastajan koulutusohjelma

Kaikkiin pelastusalan tutkintoon johtaviin ammatillisiin koulutusohjelmiin valittaessa henkilön tulee olla suorittanut ylioppilastutkinnon, ammatillisen perustutkinnon tai ammattitutkinnon. *Pelastajan koulutusohjelmaan* valittaessa henkilöstöä, ei luontaisia johtamisominaisuuksia arvioida valintakokeissa. Valintakokeisiin sisältyvät psyykkiset testit, mutta johtamisominaisuuksien arviointi ei näyttele niissä kovinkaan merkittävää osaa.

Pelastajantutkinnon laajuus on yhteensä 90 opintopistettä. Pelastustoimen miehistön koulutusohjelman tavoitteena on kouluttaa monitaitopelastajia, jotka omaavat vahvat tiedolliset ja taidolliset valmiudet onnettomuuksien ehkäisyyn, valistuksen ja neuvonnan, pelastustoiminnan, sairaankuljetuksen ja ensihoidon sekä väestönsuojelun miehistötason tehtäviin. Pelastajan koulutusohjelman tavoitteissa korostuu monialainen ammatillinen osaaminen. Pelastajan toimenkuva on miehistötasolla, joten johtamisen koulutus ei korostu koko opetussuunnitelmaa tarkasteltaessa eikä jokapäiväisessä työnkuvassa. Pelastajan tulee kuitenkin kyetä toimi-

maan pelastusryhmän johtajana operatiivisessa tehtävässä, koska hän saattaa olla omalla toimialueellaan ylin päivystävä pelastusviranomainen. Tällöin hänen tulee johtaa pelastusryhmää, kunnes päällystöpäivystäjä saapuu paikalle ja ottaa johtovastuun. Tästä syystä pelastajan on tiedettävä pelastusryhmän johtamisen periaatteet.¹⁶³

Edellä mainittu vaatimus on huomioitu koulutusohjelmassa kurssilla Pelastustoiminnan johtaminen, joka käsittää 3,5 opintopistettä, eli noin 95 tuntia. Pelastustoimen johtaminen- opintojaksolla käsitellään myös pelastustoiminnan johtamisen teoreettinen perusta, mutta opintojakso on käytäntöpainotteinen perusteiden luomiseksi pelastajalle pelastusryhmän johtamiseksi. Pelastajan koulutusohjelma ei sisällä muuta erillistä johtamisen opetusta.¹⁶⁴

4.3.4. Alipäällystön koulutusohjelma

Pelastustoimen alipäällystön koulutusohjelman laajuus on 60 opintopistettä ja se johtaa alipäällystötutkintoon. Pelastustoimen alipäällystön keskeisiä ammattirooleja ovat työvuoron esimies, henkilöstöjohtaja, pelastustoiminnan johtaja, palomies-sairaankuljettajien sekä vapaaehtoisen ja sivutoimisen henkilöstön koulutusharjoitusten suunnittelija ja kouluttaja, turvallisuustarkastaja, turvallisuuskouluttaja sekä pienen paloaseman päällikkö. Kyseisissä tehtävissä osaaminen perustuu ammatilliseen osaamiseen ja hyvään johtamistaitoon.¹⁶⁵

Alipäällystön koulutusohjelmaan henkilöitä valittaessa, käytännön johtamistaitoja tai johtamisominaisuuksia ei arvioida osana valintakokeita, mutta johtamisen teorian osaamista arvioidaan valintakokeissa osana opiskelumotivaation ja esimiestehtävien opiskeluedellytysten arviointia. Tämä toteutetaan siten, että yksi kolmesta valintakokeiden kirjallisen kokeen lukualueen kirjoista käsittelee esimiehen johtamistoimintaa. Alipäällystön koulutusohjelmaan normaalimenettelyllä hakeutuessa henkilön tulee olla suorittanut pelastajan tutkinnon. Tällöin taustalla on jo pelastajan tutkintoon sisältyvä 3,5 opintopisteen koulutus pelastustoiminnan johtamisen perusteista.

Alipäällystötutkinnon opintokokonaisuudessa johtamista ja kouluttamista eri muodoissa opiskellaan seuraavissa opintojaksoilla:

- | | |
|---------------------------------|------|
| - Oman johtajuuden kehittäminen | 2 op |
| - Koulutustaito | 7 op |

¹⁶³ Pelastusopisto: Pelastajan koulutusohjelman opetussuunnitelma, 2013, s.1-2

¹⁶⁴ Pelastajan koulutusohjelman opetussuunnitelma, 2013, s.21

¹⁶⁵ Pelastusopisto: *Alipäällystön koulutusohjelman opetussuunnitelma* 2014-2015, 2014, s. 3

- Pelastustoiminnan johtamisen perusteet	2 op
- Pelastusryhmän johtaminen	5 op
- Suuret pelastusmuodostelmat ja viranomaisyhteistyö	1 op
- Henkilöstöjohtaminen	2 op

Kokonaisuudessaan 60 opintopisteen tutkintokokonaisuudessa johtamista, johtajuutta tai kouluttamista opiskellaan 19 opintopisteen verran. Myös muissa osajaksoissa opintojen näkökulma on pääasiallisesti toimintojen johtaminen, ja niihin useasti sisältyy johtamisharjoituksia, mutta ne ovat pääasiassa johtamistoimintaa tukevaa ammatillista opetusta.¹⁶⁶

Oman johtajuuden kehittäminen opintojaksolla tavoitteena on organisaatiokäyttäytymisen ymmärtäminen ja opiskelijan minäkuvan kehittyminen sekä, että opiskelija tuntee joitakin johtamiseen, johtamiskäyttäytymiseen, organisaatioon, organisaatiokäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyviä teorioita ja malleja. Opintojakso toteutetaan lähiopetuksena ja siihen sisältyy oppimistehtävä.¹⁶⁷

Koulutustaito opintojaksolla tavoitteena on, että opiskelija hallitsee koulutuksen suunnittelun, kouluttamisen ja tietää miten suunnitellaan ja johdetaan koulutustarvetta vastaavia muodollisia ja sovellettuja harjoituksia. Opintojakso toteutetaan lähiopetuksena, koulutusharjoituksina ja harjoitustehtävinä sekä opintojaksosta suoritetaan tentti.

Pelastustoiminnan johtamisen perusteet opintojaksolla syvennetään osaamista kyseisestä aiheesta pelastajan tutkinnon pohjalta tavoitteena osata pelastustoiminnan johtamisen perusta, pelastustoiminnan organisaatiot, muodostelmat ja niiden johtaminen. Opinnot suoritetaan luentoina, ryhmätöinä, harjoituksina ja itseopiskeluna ja opintojaksosta suoritetaan tentti. Opintojakson kirjallisuuteen ja opetukseen ei sisälly johtamisen teorioita, vaan se on hyvin käytännön perustuvaa ammatillista opetusta.

Pelastusryhmän johtaminen opintojaksolla tavoitteena on, että opiskelija osaa pelastusryhmän johtamisen perusteet eri onnettomuustilanteiden pelastustehtävissä sekä tuntee viranomaisviestinnän ja viranomaisradioverkon toimintaperiaatteet. Opinnot suoritetaan luentoina, ryhmätöinä, johtamisharjoituksina ja itseopiskeluna ja opintojaksosta suoritetaan tentti sekä käytännön koe.

¹⁶⁶ Pelastusopisto: *Alipäällystön koulutusohjelman opetussuunnitelma* 2014-2015, 2014, s. 13

¹⁶⁷ Sama, s. 15

Pelastusjoukkueen johtaminen opintojakson jälkeen opiskelijat osaavat pelastusjoukkueen johtamisen perusteet eri onnettomuustyyppien pelastustehtävissä, taktiset merkit ja pelastustoiminnan taktiikan sekä onnettomuustiedottamisen. Opinnot suoritetaan luentoina, ryhmätöinä, johtamisharjoituksina ja itseopiskeluna ja opintojaksosta suoritetaan tentti sekä käytännön koe.

Suuret pelastusmuodostelmat ja viranomaisyhteistyö opintojaksolla opiskellaan pelastuskomppanian johtamisen perusteet, esikuntatyöskentelyn periaatteet normaali- ja poikkeusoloissa sekä yhteistoimintaviranomaisten tehtävät ja viranomaisyhteistoiminnan onnettomuus-tilanteissa. Opinnot suoritetaan luentoina, ryhmätöinä, johtamisharjoituksina ja itseopiskeluna ja opintojaksosta suoritetaan tentti.

Henkilöstöjohtaminen opintojakson tavoitteina ovat osata soveltaa yleisimpiä työhyvinvointia edistäviä menetelmiä ja kehittää henkilöstön jaksamista edistävää toimintaa. Opintojaksolla opiskellaan henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet, toimintaa ohjaava lainsäädäntö, virkaehtosopimukset sekä kehityskeskusteluiden perusteet ja toteutus. Opinnot suoritetaan lähiope-
tuksena ja siihen sisältyy välitehtäviä ja tentti. ¹⁶⁸

4.3.5. Palopäällystön koulutusohjelma

Palopäällystön koulutusohjelma johtaa tekniikan alan ammattikorkeakoulututkintoon, jonka tutkintonimike on insinööri (AMK). Opintojen laajuus on 240 opintopistettä ja tutkinto suoritetaan neljän (4) vuoden jaksolla. Palopäällystön ammattikorkeakoulututkinto antaa edellytykset toimia kaikissa pelastusalan päällystötehtävissä. Palopäällystön koulutusohjelma antaa mahdollisuuden sen suorittaneelle toimia myös muissa turvallisuusalan tehtävissä, joissa vaaditaan soveltuva korkeakoulututkinto. Koulutusohjelma toteutetaan joko aikuislinjalla tai nuorisolinjalla. Aikuislinjalle hakeudutaan pelastusalan alipäällystöstä ja nuorisolinjalle voidaan hakeutua suoritettuaan joko pelastusalan miehistötutkinnon, toisen asteen 3-vuotisen ammatillisen perustutkinnon, lukion oppimäärän tai ylioppilastutkinnon. ¹⁶⁹

Palopäällystön insinööritutkinnon suorittaneet työskentelevät alueellisissa pelastuslaitoksissa organisaation johtotehtävissä sekä erilaisissa vahvaa ammattitaitoa vaativissa asiantuntijatehtävissä. Kaikissa päällystötehtävissä korostuvat muun muassa suunnittelu- arviointi- ja johta-

¹⁶⁸ Pelastusopisto: *Alipäällystön koulutusohjelman opetussuunnitelma* 2014-2015 (2014)

¹⁶⁹ www.pelastusopisto.fi

misosaaminen. Tutkinon suorittaneiden ammatilliset urat kuitenkin vaihtelevat hyvinkin paljon aiempien opintojen, työkokemuksen ja henkilökohtaisten intressien mukaisesti. Pelastustoiminnassa päällystön tehtävänä on johtaa pelastusjoukkuetta, -komppaniaa tai näitä suurempia pelastusmuodostelmia. Pelastustoiminnan johtamisopiskelulla luodaan valmiudet tilanteenarviointiin, päätöksentekoon ja toimeenpanoon.¹⁷⁰

Palopäällystön koulutusohjelmaan henkilöitä valittaessa, johtamistoiminnan arviointi ja painotus opiskelijoiden valinnoissa on luonnollisesti edellä mainittuja koulutusohjelmia suurempi. Valintapisteistä 70% muodostuu valintakokeiden perusteella ja 30% aiemmasta pelastusalan/ hätäkeskusalan työkokemuksesta. Valintakokeissa 15% maksimipisteistä (11/70p) voidaan saavuttaa johtamisen koeosiosta.

Pelastustoiminnan johtamisen perusteet (4 op) opintojaksolla opintojen painopisteessä ovat pelastusryhmän johtamisen teoriaperusta ja johtaminen eri onnettomuustyypeissä. Lisäksi keskitytään pelastustoiminnan kehitykseen Suomessa sekä johtamisviestintään. Opinnot toteutetaan lentoina, ryhmätöinä, johtamisharjoituksina sekä itsenäisenä opiskeluna.

Pelastusjoukkueen johtaminen (6 op) opintojaksolla opiskellaan pelastustoiminnan eri organisaatiot ja niiden suorituskky sekä pelastustoiminnan teoreettinen viitekehys ja pelastustoiminnan johtamisprosessi. Opiskelun painopisteessä on pelastusjoukkue ja sen johtaminen eri onnettomuustyypeissä. Opiskelumenetelmät ovat edellisen opintojakson mukaiset.

Viranomaisyhteistyön johtaminen (1,5 op) opintojaksolla opiskellaan eri yhteistyöviranomaisien ja vapaaehtoisjärjestöjen tehtävät pelastustoiminnassa sekä näiden yhteistoiminnan johtaminen onnettomuustilanteissa.

Johtamissuunnittelun perusteet (3 op) opintojaksolla opiskellaan taktisen ja operatiivisen tason johtamissuunnittelua sekä pelastusmuodostelmien johtamista erityyppisissä onnettomuuksissa ja moniviranomaistilanteissa.

Pelastuskomppanian johtamisen perusteet (3 op) opintojaksolla opiskellaan perusteet pelastustoiminnan johtamisesta ja esikuntatyöskentelystä pelastuskomppaniatasolla. Opintojakson terminologia opetuksen sisällöstä on hyvin sotilaallinen. Opiskellaan joukkojen perustamista, ryhmittämistä, esikuntatyöskentelyä, kenttäjohtamisjärjestelmää sekä erilaisten pelastusoperaatioiden johtamista.

Oman johtajuuden kehittäminen (3 op) opintojaksolla opiskelija saa perustiedot johtamiseen, johtamiskäyttäytymiseen, organisaatioon, organisaatiokäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvistä teorioista ja malleista. Opiskelija arvioi omaa johtamiskäyttäytymistään ja itsensä kehittämistä. Opintojakson jälkeen opiskelijan tulee ymmärtää organisaatiokäyttäytymistä ja hän tietää millä tavoin voi vaikuttaa organisaation toiminnan kehittymiseen.

¹⁷⁰ Palopäällystön koulutusohjelman opetussuunnitelma (2014), s. 4-6

Pelastustoimi ja julkinen hallinto (4 op) opintojaksolla opetetaan julkisen hallinnon organisaatiot ja niiden tehtävät, perusoikeusjärjestelmän sekä pelastustoimen hallinnon asema osana julkista hallintoa. Pelastuslainsäädäntö ja pelastustoimen alueen organisaatio sekä vapaaehtoisen palokuntatoiminnan toimintaperusteet kuuluvat myös kurssisisältöön. Lisäksi kurssilla perehdytään pelastustoimen ajankohtaisiin kehittämishankkeisiin. Opintojakso ei siis varsinaisesti ole johtamisen opetusta, mutta luo esimiesvalmiuksia.

Toimialan hallinto ja talous (9 op) opintojakson jälkeen opiskelija omaa valmiudet pelastustoimen alueen keskeisten hallinto- ja taloustehtävien hoitamiseen. Opintojaksolla opiskellaan hyvän hallinnon periaatteet, hankintaprosessin vaiheet ja perusvalmiudet pelastustoimen hankintojen valmisteluun ja päätöksentekoon sekä työturvallisuuslainsäädännön keskeisimmät velvoitteet.

Ensihoidon hallinto (3 op) opintojaksolla opetetaan terveydenhuoltojärjestelmän ja ensihoito-palvelun hallinnollinen ja toiminnallinen rakenne, terveydenhuoltoa ja ensihoitoa ohjaava lainsäädäntö ja säädösperusta sekä ensihoitotyön johtamisen erityispiirteet ja johtamisorganisaation rakenne.

Henkilöstöjohtaminen (5 op) opintojaksolla opiskellaan henkilöstöjohtamista ohjaava lainsäädäntö, käsitellään työilmapiiriä ja työhyvinvointia sekä kehityskeskusteluiden toteuttamista, osaamisen johtamista sekä kokonaisuudessaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää ja haasteita.

Pelastustoiminnan varautuminen ja valmiussuunnittelu (4 op) opintojakso on enemmänkin ammatillisia valmiuksia kuin johtamistaitoa kasvattava opintokokonaisuus. Opintojaksolla opiskellaan varautumisen, väestönsuojelun perusteet ja valmiussuunnitteluprosessin kokonaisuus.

Muutosjohtaminen (3 op) opintojakso iskostaa opiskelijalle perustiedot toiminnan kehittämisestä ja johtamisesta organisaation muutostilanteessa. Opetuksessa huomioidaan yksilön reagointi muutoksessa, eri toimintatapamallit muutoksen läpiviemiseksi sekä johtamistyökalujen hyödyntäminen muutostilanteiden johtamisessa.

Päällystön etiketti ja käyttäytyminen (1 op) opintojakson sisältö ei varsinaisesti sisällä johtamisen opetusta, mutta siinä opetetaan kuinka päällystön odotetaan käyttäytyvän eri tilanteissa, kuten esittäytymisissä, ruokailuissa ja juhla- ja edustustilaisuuksissa. Sen voisi rinnastaa sotilaspuolella upseerikasvatuksen alle, ja päällystön ollessa kyseessä, mielestäni se on osa johtajuuden kokonaisuutta, kuinka esimerkillisen esimiehen oletetaan käyttäytyvän ja esiintyvän.

Päällystöopiskelijoilla on valittavanaan pakollisten opintojen lisäksi syventäviä opintoja, joita on valittava yhteensä 18 opintopisteen verran. Kaikkiaan neljästä syventävästä opintojaksosta johtamisen opetusta järjestetään seuraavaksi mainituissa kolmessa opintojaksossa. Näin ollen opiskelija voi halutessaan valita kaikki syventävät opintonsa käsittelemään johtamista.

Johtaminen suuronnettomuus ja kriisitilanteissa (6 op) opintojaksolla opiskellaan suurten pelastusoperaatioiden johtamista. Opinnoissa keskitytään pelastuskomppanian ja pelastusryhmän käyttöön suuronnettomuuksissa sekä pelastustoiminnan johtokeskuksen toimintaan.

Opinnoissa käsitellään myös johtoryhmä- ja esikuntatyöskentelyä osana suuronnettomuuksien pelastustoiminnan johtamista.

Strategisesta johtamisesta henkilöstön kehittämiseen (6 op) opintojaksolla opiskellaan strategisen johtamisen peruskäsitteet ja strategiaprosessin kokonaisuus pelastuslaitoksen viitekehksessä. Opiskelijalle luodaan valmiudet kehittää ja johtaa oman pelastuslaitoksen koulutus-suunnittelua ja sitä kautta kokonaisvaltaisesti kehittää henkilöstön osaamista.

Turvallisuusjohtaminen ja –suunnittelu (6 op) opintojaksolla opiskelija perehtyy turvallisuusjohtamisen periaatteisiin siten, että hänellä on valmiudet laatia turvallisuussuunnitelmia, kykenee analysoimaan ja kytkemään riskianalyysin laatujärjestelmiin sekä kykenee analysoimaan kriittisesti pelastustoimen nykytilaa, suorituskkyä ja kehittämisedellytyksiä ja –tarpeita.¹⁷¹

PALO- JA PELASTUSALAN JOHTAMISKOULUTUKSEN KOKONAISMÄÄRÄ 90 / 390 op	
PELASTAJAN KOULUTUSOHJELMA (90 op)	
Pelastustoiminnan johtaminen	3,5
	3,5

ALIPÄÄLLYSTÖN KOULUTUSOHJELMA (60 op)	
Oman johtajuuden kehittäminen	2
Koulutustaito	7
Pelastustoiminnan johtamisen perusteet	2
Pelastusryhmän johtaminen	5
Suuret pelastusmuodostelmat ja viranomaisyhteistyö	1
Henkilöstöjohtaminen	2
	19

PÄÄLLYSTÖN KOULUTUSOHJELMA (240 op)	
Pelastustoiminnan johtamisen perusteet	4
Pelastusjoukkueen johtaminen	6
Viranomaisyhteistyön johtaminen	1,5
Johtamissuunnittelun perusteet	3
Pelastuskomppanian johtamisen perusteet	3
Oman johtajuuden kehittäminen	3
Pelastustoimi ja julkinen hallinto	4
Toimialan hallinto ja talous	9
Ensihoidon hallinto	3
Henkilöstöjohtaminen	5

¹⁷¹ Palopäällystön koulutusohjelman opetussuunnitelma (2014),

Pelastustoiminnan varautuminen ja valmiussuunnittelu	4
Muutosjohtaminen	3
Päällystön etiketti ja käyttäytyminen	1
Johtaminen suuronnettomuus ja kriisitilanteissa	6
Strategisesta johtamisesta henkilöstön kehittämiseen	6
Turvallisuusjohtaminen ja –suunnittelu	6
	68

Taulukko 3. Johtamiskoulutuksen kokonaismäärä palo- ja pelastusalan koulutuksessa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen alakysymykseen: *Mitä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä on eri viranomaisorganisaatioiden johtamisen opetuksessa?* sekä tutkimuksen pääkysymykseen.

Puolustusvoimien, poliisitoimen ja pelastustoimen organisaatioilla on hyvin vahvat historialliset taustat ja perinteet, jotka kaikki ovat saaneet alkunsa yhteiskunnan ollessa huomattavasti erilainen kuin nykypäivänä. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri on aloittanut kehityksensä jo ennen itsenäistymistä, jolloin yhteiskuntajärjestystä vasta oltiin perustamassa. Puolustusvoimilla, ja sen johdolla, onkin ollut merkittävä rooli osaltaan yhteiskuntajärjestyksen muodostamisessa. Puolustusvoimien organisaatio- ja toimintakulttuurin peruskivet luotiin sotiemme aikana, jolloin puolustusvoimien tehtävänä oli maan puolustaminen ja itsenäisyyden turvaaminen sotilaallista voimaa käyttävää hyökkääjää vastaan. Nykypäivänä puolustusvoimien tehtäväkenttä on laajentunut koskemaan muiden viranomaisten tukemista sekä kansainvälistä kriisinhallintaa. Tämän lisäksi globalisoitumisen ja yhteiskunnan teknistymisen mukanaan tuomat moniulotteisemmat turvallisuusuhat ovat asettaneet uudenlaisia vaatimuksia upseeriston osaamiselle ja johtamiselle puolustusvoimissa.

Poliisitoimi on aloittanut kehityksensä itsenäisessä Suomessa asevoimien toimintakulttuurin pohjalta. Poliisimiehet olivat alun alkujaan pääosin Suomen sotaväessä palvelleita, joten on luontevaa että poliisitoimen organisaatorakenteissa ja toimintatavoissa on hyvin vahva sotilaallinen leima. Tätä heijastelee hierarkkinen organisaatorakenne mitä korostaa myös uniformujen ja arvomerkkien käyttö. Puolustusvoimien tavoin poliisin osaamisvaatimukset ja johtamisen haasteet ovat kehittyneet muuttuvassa toimintaympäristössä.

Pelastustoimen koulutus ja valtiojohtoinen organisointi on alkanut muutamia vuosia ennen sotia. Pelastustoimi on historiallisten taustojensa vuoksi myös organisoitu verrattain sotilaallisesti. Tätä kuvastavat esimerkiksi pelastustoimialan organisointi esimerkiksi pelastusyhtiömiin, pelastuskomppanioihin, -joukkueisiin ja -ryhmiin. Myös pelastustoimen hierarkkisuutta kuvastaa arvomerkkien käyttö eroteltaessa miehistöä, alipäällystää ja päällystää.

Puolustusvoimissa johtamisen eri toimintaympäristöjen vaikutus johtamiseen on tunnistettu hyvin voimakkaasti, tästä hyvänä esimerkkinä on johtamisen nelikentän käyttö johtamisen kokonaisuuden hahmottamisessa. Johtamisen nelikenttä nimenomaan tuo toimintaympäristön

voimakkaasti johtamisen vaikuttimeksi. Johtamisen nelikentässä toimintaympäristöt on luokiteltu rauhan ajan (normaaliolojen), sodan ajan (poikkeus olot), kriisinhallinnan (poikkeusolot) sekä kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöihin. Poliisin ja pelastustoimen toimintaympäristökuvaukset ovat hyvin samankaltaiset ja ne pohjautuvat voimakkaasti valtioneuvoston selontekoon ulko- ja turvallisuuspolitiikasta. Kaikki kolme viranomaisorganisaatiota toimivat turvallisuuden alalla, joten kansallisen ja kansainvälisen turvallisuuden trendit heijastelevat kaikilla aloilla samankaltaisena.

Kaikkien kolmen viranomaisalan johtamistoiminnan teorioissa ja perusteissa oli nähtävissä yhdenkaltaisuuksia. Poliisin ja pelastustoimen teorioissa tilannejohtaminen ja henkilöstöjohtaminen olivat erillisiä kokonaisuuksia, joita johtajan on kyettävä hallitsemaan. Puolustusvoimia koskevissa lähteissä tilannejohtaminen ei varsinaisesti noussut voimakkaasti esille erillisenä vaan se usein rinnastetaan poikkeusolojen (sodan ajan) johtamiseen. On kuitenkin muistettava, että myös poikkeusoloissa tarvitaan henkilöstöjohtamista nopean tilannejohtamisen rinnalla. Poliisin ja puolustusvoimien arvoissa ja asenteissa johtamisessa korostui lainmukaisuus ja upseerien osalta jopa uhrautuvuus joukon ja isänmaan eteen. Voisi sanoa, että upseerien johtajuuden taustalta oli havaittavissa osin idealistisempia arvoja ja asenteita kuin muilla tutkimuksen viranomaisaloilla. Poliisi ja pelastustoimi keskittyvät tässä suhteessa ehkä hieman voimakkaammin toiminnan tuottamaan ”palveluun”, joka on kansalaisten turvallisuuden ylläpito ja uhkien ennaltaehkäisy.

Määrällisesti upseerille annetaan eniten johtamiskoulutusta tutkintoon johtavissa opinnoissa. Tämä on luonnollinen ilmiö huomioiden tutkinnon jälkeisten työtehtävien näkökulma. Upseerin johtamiskoulutuksen kokonaismäärää lisää myös työssä oppiminen sillä jo kandidaatin tutkinnon jälkeen upseeri toimii esimies- ja johtajatehtävissä työelämässä. Poliisi sijoittuu työelämässä esimiestehtäviin vasta ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon jälkeen tai erillisen alipäällystön koulutuksen jälkeen, jolloin harjaantuminen esimiestehtävissä alkaa tuolloin. Pelastustoimessa johtamiskoulutuksen määrä on kolmesta vähäisin. Tämä selittyy osiltaan pelastustoimen koulutusjärjestelmän tutkintostatuksella, jossa ainoastaan päällystön tutkinto on ammattikorkeakoulutasoinen.

PALO- JA PELASTUSALA	
PELASTAJAN TUTKINTO (90 op)	3,5
ALIPÄÄLLYSTÖN KOULUTUS (60 op)	19
PÄÄLLYSTÖN KOULUTUS -AMK (240 op)	67,5
	90

POLIISI	
POLIISIN AMK- TUTKINTO	28
POLIISIN YAMK- TUTKINTO	93
	121

UPSEERI	
SOTATIETEEN KANDIDAATIN TUTKINTO	30,4
SOTATIETEEN MAISTERIN TUTKINTO	77,3
YLEISESIKUNTAUPSEERIN TUTKINTO	29
	137

Taulukko 4. Johtamiskoulutuksen kokonaismäärät tutkinnoittain.

Sisällöllisesti ammattikorkeakoulutasoisten tutkintojen osalta oli havaittavissa myös yhtäläisyyksiä. Opetuksessa painotukset olivat kuitenkin vaihtelevia. Esimerkiksi poliisin ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta ja upseerin maisterin tutkinnosta on havaittavissa samankaltaisia kokonaisuuksia organisaation, hallinnon ja johtamisen teorioiden opetuksesta.

Kokonaisuutena arvioiden itselleni tuli pienoisena yllätyksenä aiempiin käsityksiin, kuinka samankaltaisia kokonaisuuksia, periaatteita sekä kuinka paljon johtamista koulutetaan myös poliisi- ja pelastustoimessa. Tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuurilliset erot eivät ole merkittäviä, mikä osaltaan selittäneeikin ammattikuntien välisen hyvän yhteistoiminnan viranomaisyhteistyön viitekehyksessä.

Puolustusvoimat on ollut vahva johtajakouluttaja Suomessa ja johtamisoppeja on välitetty myös muualle yhteiskuntaan erityisesti asevelvollisten johtajakoulutuksen kautta. Toimintaympäristön muutoksessa puolustusvoimat on mukauttanut käsitystä johtamisesta ja huomionut entistä voimakkaammin toimintaympäristöjen erilaisuuden keskeisenä osana johtamista. Tämä tuo joustavuutta perinteisesti kankeana ja hierarkkisena pidetyn organisaation johtami-

seen. Samalla se luo haasteita johtajien osaamiselle ja myös alaisten asennoitumiselle eri toimintaympäristöjen vaatimuksiin.

Opetuksellisten sisältöjen sekä johtamiskäsitystä muokkaavien teorioiden osalta ei viranomaisten välillä ole havaittavissa suuria eroja. Tämä osin selittynee sillä, että kaikilla tutkimukseen nyt valituilla viranomaisilla on kaksijakoinen toimintaympäristö. Toisaalta hallinto ja henkilöstöjohtaminen näyttelee merkittävää roolia päivittäisessä työssä, toisaalta nopea tilannejohtaminen vaatii erilaista kyvykkyyttä reagoida nopeasti muuttuvaan tilanteeseen.

5.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Tutkimuksessani selvitin siviiliorganisaatioiden johtamista verrattuna puolustusvoimien johtamiseen. Valitsin tutkimukseen puolustusvoimien näkökulmasta siviiliorganisaatioiksi poliisitoimen sekä pelastustoimen. Tutkimuksen edetessä organisaatiot muistuttivat hyvin paljon toisiaan, joka vähensi osaltaan uusien näkökulmien löytämistä tutkittavaan aiheeseen. Tutkimustyö on tehty johtamisen näkökulmasta, vaikka pedagoginen näkökulma liittyy käsiteltävään aiheeseen ja on erittäin houkutteleva näkökulma erityisesti tutkimuksen jatkamiseksi.

Tutkimus oli pääosin teoreettis-käsitteellinen tutkimus ja nojautui näin ollen pääosin kirjallisuuteen. Tutkimusta aloittaessani tavoitteenani oli paneutua konkreettisiin käytäntöihin eri viranomaisten koulutuksessa. Huomasin kuitenkin hyvin alussa tutkimusta, että yltäosalla tehtyä vertailevaa tutkimusta ei ole tehty. Mielestäni on ensin perusteltua vertailla ja luoda yhteinen teoreettinen pohja minkä perusteella kukin viranomainen johtamistaan jäsentää. Jatkotutkimuksena olisikin mielekästä tutkia opetuksellisia käytäntöjä ja kuinka nämä teoreettiset perustat toteutuvat kunkin viranomaisen johtamisessa sekä vertailla johtamisen vaikuttavuutta eri alojen kesken.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi osoittautui mielekkääksi menetelmäksi tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimukseni alkoi valittujen viranomaisalojen toimintaympäristöön perehtymällä. Teoriapohja tutkimukselle kasaantui valittujen organisaatioiden käyttämien teorioiden pohjalta. Pääosa teorioista oli jokaisella viranomaisella osiltaan käytössä, mutta painotukset vaihtelivat. Halusin tutkimuksestani enemmän kuvailevaa ja eri viranomaisten trendejä osoittavaa, kuin ainoastaan tämän hetkistä tilaa osoittavaa, jotta itselle muodostuisi syvempi ymmärryspohja miksi tällä hetkellä organisaatiot ja koulutus on toteutettu nykyisellä tavalla.

5.2 Tutkimustulokset

Tutkimuksen alaongelmiin pystyin vastaamaan melko perustellusti. Organisaatioiden johtamiseen vaikuttavia teorioita tarkastelin melko laajasti ja syvensin tarkastelua myös esimerkein aiemmista tutkimuksista. Tapaustutkimuksen tarkastelu jäi osin pinnalliseksi. Vastasin tutkimuksen pääongelmaan, mutta vastaus on vain yksi näkemys asiasta. En ole saavutettuun tulokseen täysin tyytyväinen, sillä tutkimuksesta jäi pois ”ruohonjuuri”- tason tarkastelu, mutta toisaalta sen voi nähdä jatkotutkimustarpeena pedagogisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Samoin lopullinen analyysi jäi hieman ohueksi. Tutkimuksen aikana pyrin olemaan innovatiivinen, mutta sen toteutus jäi osin vajaaksi. Tutkimus toivottavasti avasi näkökulmia aihepiiriin jatkotutkimukseen. Itselleni tutkimuksen tekeminen opetti tutkimusprosessin toteutuksesta hyvin paljon.

5.3 Luotettavuus

Tutkimus on luotettava, kun se on vapaa satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä¹⁷². Upseerikoulutustaustani voi olla tutkimuksen vertailujen johtopäätöksille rasite, mutta tutkimuksen näkökulma huomioiden en pidä sitä liian suurena. Sotilastausta ja yli kymmenen vuoden palvelus puolustusvoimissa, joista pääosan olen palvellut koulutus- ja johtotehtävissä, tarkoittavat hyvää puolustusvoimien toimintaympäristön tuntemusta, sekä on tuonut käytännön havaintoja johtamisesta eri tilanteissa. Tämä mielestäni lisää tutkimuksen luotettavuutta, mutta näkökulmasta riippuen sillä saattaa olla myös päinvastaisia vaikutuksia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjetta tai menetelmää.¹⁷³ Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia itsessään on myös kritisoitu. Heikkisen, Huttusen & Syrjälän (2007) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden sijasta tulisi puhua tutkimuksen validoinnista ja laadusta. Heidän näkemyksen mukaan luotettavuus- ja pätevyys-puhe aina viittaa totuuden korrespondenssiteoriaan (vastavuusteoria), joka ei pääsääntöisesti sovi laadullisen tutkimuksen ideaan. Laadullinen tutkimus voi olla tasokasta, käytännöllistä, dialogista, reflektiivistä, ajatuksia innoittavaa ja koherenttia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Tasoton laadullinen tutkimus on päinvastaista eli epäkäytännöllistä, monologista, aikaisemman teorian yksioikoisesti ohittavaa ja hyvin vähän ajatuksia innoittavaa.¹⁷⁴

¹⁷² Varto (1992) s. 103–104

¹⁷³ Eskola & Suoranta (2000), s.208-222

¹⁷⁴ Heikkinen & Huttunen & Syrjälä (2007), s. 5-19

Joka tapauksessa arvioin tämän diplomityön luotettavuutta tarkastelemalla uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta, vahvistuvuutta, riippuvuutta ja luotettavuutta.¹⁷⁵ Tätä diplomityötä voidaan pitää luotettavana, koska

1. tutkimustehtävä ja aihe on selkeästi rajattu
2. tutkimusongelmat ovat selkeät
3. osaamisen tarkastelussa ei ole nojaututtu vain yhteen teoriaan
4. tutkimusmenetelmien valinta on ollut perusteltua
5. metodologiset valinnat on tehty tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten perusteella
6. valituissa tutkimusmenetelmissä on pitäydytty
7. lähdeaineistona on käytetty myös ulkomaalaisia lähteitä
8. lähteiden välillä on käyty keskustelua
9. lähteisiin on suhtauduttu kriittisesti
10. tutkimuksessa on luotu puolustusvoimien kontekstia laajempi katsaus ilmiöön
11. diplomityö täyttää tutkimustyölle asetetut eettiset vaatimukset.

5.4 Jatkotutkimus

Tutkimus toteutettiin perustutkimuksena aiemman aiheesta olevan tutkimustiedon puuttuessa. Tutkimus pysyi verrattain teoriapainotteisena ja yläkäsitteiden tasolla, jolloin johtamisen vaikuttavuutta kyettiin arvioimaan hyvin vähän. Johtamiskoulutusta tutkittaessa on vaikea vetää tiukkaa rajaa johtamisen ja pedagogiikan välille siten, että kokonaisuus säilyisi mielekkäänä ja loogisena. Näin ollen jatkossa olisikin mielekäästä tutkia kyseisten viranomaisten johtamiskoulutusta puhtaasti pedagogisesta näkökulmasta, jolloin voisi verrata yksityiskohtaisesti opetusmenetelmiä ja käytänteitä kuinka opetusta eri johtamisen tasoilla toteutetaan. Tämä voisi tuoda enemmän lisäarvoa myös puolustusvoimien johtamisen opetukselle hyväksi havaittuja käytäntöjä jakamalla viranomaisyhteistyötahojen välillä.

¹⁷⁵ Eskola & Suoranta (2000), s.208-222

- Aaltonen, T & Junkkari, L, 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY. Juva.
- Abrahamson, E. 1991. Managerial Fads and Fashions. The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review* 21:1
- Alvesson, M. 1990. On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica* 33:1
- Augier, M & Treece, D, 2005. Reflections on Leadership: A Report on Leadership and Management Education Seminar. *California Management Review* 47(2), s.114-136
- Ammattinetti (2015). internet sivusto. [www.ammattinetti.fi/Ammattialat/Suojelu- ja sotilasala/Poliisit](http://www.ammattinetti.fi/Ammattialat/Suojelu-ja-sotilasala/Poliisit), luettu 22.6.2015
- Barley, S & Kunda, G. 1992. Desing and Devotion. Surges of Rational an Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37:3
- Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Ddevelopment*. Boston: Harvard University Press.
- Bolden, R. 2004. What is Leadership. University of Exeter. Centre for Leadership Studies. Leadership South West. Research Report 1.
- Bungay, The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy.
- Burns. N., Grove. S. 1997. *The Practise of Nursing research. Conduct, Critique & Utilization*. W.B. Saunders Company. Philadelphia.
- Casey, C (1999). "Come, Join Our Family". *Dicipline and Integration in Corporate Organizational Culture. Human Relations* 52:2, 155-178.
- Deeplead. 2015. internet sivusto, www.deeplead.com, luettu 31.5.2015
- Clegg, Chris, Kerrie L. Unsworth, Olga Epitropaki & Giselle Parker (2002). Implicating Trust in the Innovation Process. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 75:4, 409-422.
- Deal, T & Kennedy, A. 1982. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etäpelto, A. 1979. Työelämään sovelletun psykologian alkuvaiheet Suomessa. *Psykologia* 14:2.
- Fayol, H. (1918/1990). *Johtamisen perusteet*. Suomentanut Silva Lehtinen. Helsinki: Rastor (ranskalainen alkuteos 1918).
- Grönroos, M, 2006. Mahdollisuuden aika - kohti virtuaalista organisaatiota, Transatlanta.

- Gröhn, T., Jussila, J. 1993. Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimisessa. Yliopistopaino. Helsinki.
- Guillén, M., Models of management. Work, authority and organization in a comparative perspective, 1994, The university of Chicago press, Chicago
- Godlewska, A. 1995. Maps, Texts and Omage: The Mentality of Enlightened Conquerors: A New Look at the Description de l'Égypte. Transactions of the Institute of British Geographers 20.
- Halonen, V. 2009. Pelastusalan alipäällystön henkilöstöjohtaminen. Pelastusopisto. Opinnäytetyö. Kuopio
- Hamel, G. (2008), Talouselämä- lehden artikkeli 28.3.2008, päivitetty 5.1.2012, luettu 1.7.2015
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1988. Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hersey, P & Blanchard, K.H, Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla., 1990, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Hirsjärvi, S. 2004. Artikkelissaan ”Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa Tutki ja kirjoita. Toim. Hirsjärvi, S. Yliopistopaino. Helsinki
- Honkonen, R, Stenvall, N, 2007. Poliisin johtamista kehittämässä. Poliisiammattikorkeakoulu, Espoo.
- Honkonen, R. 2001. Komisarioksi oppiminen. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere.
- Hokkanen, T. 2011. Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa: maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa. YEK 54. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki
- Johtajan käsikirja (JOKÄ 2012), Puolustusvoimat. Tampere.
- Joutsenlahti, J, 2001. Poliisin työmotivaatio ja johtaminen. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, A., Järvinen, P. (2004) Tutkimustyön metodeista. Opinajan kirja. Tampere
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki, WSOY .Oppimateriaalit OY.
- Kaukonen, E. 1998. Palomiesten ammatilliset arvostukset. Peruskouluttamattomien ja peruskoulutettujen palomiesten arvostusten vertailu. Helsingin yliopiston kasvatustieteellisen laitoksen tutkimuksia 159/98. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kiuru J, 2009: Johdatus johtamiseen - Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan.
- Kolehmainen, S- (Poliisiammattikorkeakoulun rehtori 2009, Poliisiylijohtaja 25.6.2015 alkaen), 2009, Haaste -lehti 1/2009

- Laamanen, T. (toim), Mamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005.
- Laki puolustusvoimista (2015). www.finlex.fi/laki/puolustusvoimista 11.6.2015, luettu 22.6.2015
- Laotse. 2013. Tao te ching –kirja Taon toteutumisesta, Basam Books Oy, Suomi
- Leskinen, A & Virta, J. 2006. Kansalliset turvallisuusstrategiat ja upseerien uudet osaamisvaatimukset. Tiede Ja ase Nro 64 / 2006 .Suomen Sotatieteellinen Seura.
- Lindroos, H. 2012. Johtajana maskuliinisessa järjestelmässä: Upseerius professiona Maanpuolustuskorkeakoulun kontekstissa. Opinnäytetyö. Helsingin yliopisto. Helsinki
- Maanpuolustuskorkeakoulu (2014), Opinto-opas 2014, Yleinen osa
- Mankkinen, T, 2011. Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Mary Parker Follet, ”The art of getting things done through people”
- Mensala, V. 2013. Pelastuslaitosten johtaminen – vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Miles. M., Huberman A. 1994. Qualitativedata analysis. 2. painos. Sage. California.
- Mutttilainen, V & Huotari, V. 2014. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 112 Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere.
- Nikula (2013). Suomen Palomiesliiton puheenjohtaja, Kim Nikula, www.palomiesliitto.fi, blogi: Kimin kynästä 24.5.2013
- Paatero, M. 2012. Poliisiylijohtaja Mikko Paatero, Mikko Paateron blogi, 28.2.2012
- Pelastuslaki (2011). www.finlex.fi/pelastuslaki 29.4.2011, luettu 22.6.2015
- Poliisiammattikorkeakoulu(2010): Kooste Polku-hankeraportin lausunnoista, 2010, s.3-10
- Poliisiammattikorkeakoulu. 2006. Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämislinjaukset 2006–2010, Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 50/2006. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.
- Policing for Better Britain (2013). Report of the Independent Police Commission. London.
- Päivänsalo, J, 2007. Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismalli ja poliisin kenttätoiminnan johtaminen, pro gradu, Helsingin yliopisto.
- Seeck, H., Johtamisopit Suomessa Taylorismista innovaatioteorioihin, 2008, Gaudeamus, Helsinki.
- Schein, E.H. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, 1987, Weilin+Göös, Espoo - Organizational psychology, 1965, Prentice-Hall, Englewood cliffs, NJ

Tuomi, J. & Sarajärvi, A., Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 2002, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki - Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 2006, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Virtanen, V. 2013. Turvallisuuskomitean pääsihteeri Vesa Virtasen juhlapuhe Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen 20-vuotisjuhlassa Maanpuolustuskorkeakoulussa 14.12.2013

Wren, D. The history of management thought, 2005, 5. painos, John Wiley & Sons, Hoboken. (ilm. alun perin 1994)

Sisäministeriö (2015). Internet- sivusto: <http://www.intermin.fi/pelastustoimenuudistus>, 14.5.2015

Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management, Vol. 15, No.2, sivut 251-289

Yukl, G. 2006. Leadership in Organizations. 6th edition. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Sixth Edition. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall.

Yhtymän operatiiviset suunnitteluperusteet (YHTSUPE) 2015, B-OSA, MAAVE, Mikkeli (Käyttö rajoitettu)

Soininen. M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy. Turku.

Ziman. J, 2002. Real Science: What it is and what it means. Cambridge: Cambridge University Press.

Thomas, A. 2003. Controversies in Management. Issues, Debates, Answers. (2.painos). London: Routledge.

Lasthuizen, K, Huberts, L & Kaptein, M, 2003. Leadership and Integrity. How Leadership Characteristics Influence the Extent of integrity violations in the Police. EGPA Conference September 3-6,2003. Study Group "Ethics and Integrity of government". Oeiras. Portugal.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor Kustannus. Vantaa.

Vesterinen, L. 2005. Johtamisjärjestelmien kehittäminen paikallispoliisissa. Kehittämistyön heijastuminen arvoihin ja eettiseen toimintaan. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Turvallisuushallinto.

Sisäasiainministeriö, Sisäinen turvallisuus, 2012. Pelastusalan koulutuksen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan järjestämisvaihtoehtoja selvittäneen työryhmän raportti. Helsinki.

Pelastusopisto (2015). Internet sivu: www.pelastusopisto.fi, yleisesittely

Myllyniemi, P. 2000. Onnettomuusriskit hallintaan, loppuraportti. Sisäasiainministeriö.

Helsinki.

Haapanen, J. 2011. Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Kokkola.

Suosalo, J. 2014. Palopäällystön koulutusohjelman antamat valmiudet henkilöstöjohtamiseen. Opinnäytetyö. Savonia- ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö : johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Tampere University Press. Tampere.

Reddin, W.J. 1970. Managerial Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Holopainen, A., Lehtonen, V-M., Kiviniemi, M., Järvinen, T. & Gorski, A. 2003. Valtionhallinnon kehittämisstrategia 2002–2012 – Selvitysosa. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Huhtinen, A-M (2006) ”Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt”, teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri ja Toiskallio, Jarmo (2006) (toim.) *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlakirja*. Maanpuolustuskorkeakoulu: Helsinki.

Kantola, A. 2006. Transforming Political Imaginaries. the Use of Competitiveness. Working paper 3/2006. University of Helsinki. Thrift, N. 2006, Knowing Capitalism. London: Sage.

Ilmakunnas, S., Kiander, J., Parkkinen, P , Romppainen, A (2000) Globaalisaation ja työn loppu? Talous ja työllisyys vuoteen 2030. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. West, M. 2002. Sparkling Fountains or Stagnant Ponds. An Integrative Model of Creativity and Innovation in Work Groups. Applied Psychology. An International Review 51:3, 355-424.

Peters, T & Waterman, R, 1982. In Search of Excellence. Lessons from America`s Best-Run Companies. New York: Harper & Row Publishers.

Woodward, J. 1965. Industrial Organizations: theory and practice. New York: Oxford University Press.

Martin, J, Feldman, M, Hatch M, & Sitkin, S (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. Administrative Science Quarterly 28:3, 438-453.

Pedersen, J & Doppin, F (2006). In Search of Identity and Legitimation. Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. American Behavioral Scientist 49:7, 897-907.

Smircich, L (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly 28:3, 339-358.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Maanpuolustuskorkeakoulun (MPKK) Opinto-opas 2014.

Yleisesikuntaupseerin tutkinnon opetussuunnitelma 2015 (AL4038), Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Poliisiammattikorkeakoulu: <http://www.polamk.fi>

Poliisi (AMK)- tutkinnon opetussuunnitelma 2015-2016. 2015. <http://www.polamk.fi>

Poliisi (YAMK)- tutkinnon opetussuunnitelma 2014-2015. 2015. <http://www.polamk.fi>

Poliisilaki (2011): [www.finlex.fi/ poliisilaki](http://www.finlex.fi/poliisilaki)

Pelastustoiminnan johtaminen (2005). Pelastusopiston julkaisu. Pelastusopisto. Kuopio.

Palopäälyllystön opetussuunnitelma (2012). www.pelastusopisto.fi

Pelastajan koulutusohjelman opetussuunnitelma (2013)

Alipäälyllystön koulutusohjelman opetussuunnitelma (2014)

Palopäälyllystön koulutusohjelman opetussuunnitelma (2014)

Pelastusopisto: Tutkintoon johtavan opiskelijavalinnan perusteet 2015. Pelastusopiston julkaisu. Kuopio.

Tuomioja, E (2014). Ulkoministeri Erkki Tuomiojan puhe (2014) Helsingin Reserviupseeri-piirin Maanpuolustustahto Suomessa -syysseminaarissa Katajanokan Kasinolla Helsingissä 23.20.2014.

Tiihonen, P. 1992. Hallintovallan pikkupilarit. Hallintoa koskevasta ajattelusta, opetuksesta ja tutkimuksesta. Helsinki: Paula Tiihonen.

Jääkäripataljoona 27:n perinneyhdistys. 2015: <http://www.jp27.fi/jaakarit/sodat/talvisodassa>, luettu 21.5.2015

Sisäasiainministeriö, Poliisiosasto .2001. Poliisikoulutuksen arviointi- ja strategiatyöryhmän mietintö. Helsinki

